



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



146.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, del 21 al 25 de junio del 2010

Punto 7.2 del orden del día provisional

CE146/INF/2 (Esp.)
7 de mayo del 2010
ORIGINAL: INGLÉS

MARCO PARA LA GERENCIA BASADA EN RESULTADOS EN LA OPS

Introducción

1. La Organización Panamericana de la Salud (OPS), incluyendo la Oficina Sanitaria Panamericana (la Oficina), ha adoptado la gerencia basada en resultados. En este documento se presenta un informe sobre el progreso realizado desde su introducción en la OPS y se describen brevemente los diferentes elementos de este método de gestión. Además, se adjuntan los documentos e instrumentos que la Gerencia Ejecutiva de la Oficina ya ha aprobado o está por aprobar, para información de los Estados Miembros.

Elementos básicos de la gerencia basada en resultados

2. La OPS define la gerencia basada en resultados como un proceso de gestión en el cual:

- Los programas se formulan en torno a un conjunto de objetivos predefinidos y resultados previstos.
- Los resultados previstos justifican el requerimiento de recursos, los cuales están vinculados a los productos que se necesitan para lograr dichos resultados.
- El desempeño para el logro de los resultados se mide objetivamente por medio de indicadores del desempeño.
- Los gerentes y personal de la Oficina tienen que rendir cuentas por el logro de los resultados, para lo que se les provee las herramientas y los recursos necesarios.

3. Para una gerencia eficaz basada en resultados, es necesario que la OPS establezca los resultados que han de alcanzarse y las metas de sus indicadores para medirlos. Tales esfuerzos contribuirán a una mejora de la salud en la Región de las Américas. Una vez que estos resultados son aprobados por los Estados Miembros, el trabajo de la Organización se concentra en la consecución de las metas establecidas. Como estos

resultados tienen un alcance institucional, cada parte de la Organización (las entidades de la Oficina),¹ ya sea a nivel regional, subregional o de país, debe trabajar para alcanzarlos.

4. La adopción de la gerencia basada en resultados cambia considerablemente la manera de trabajar de la OPS. En vez de centrarse en la administración de insumos para obtener productos (resultados a corto plazo que se encuadran en los intereses bajo el control de los gerentes), como se hacía antes, con esta modalidad de gerencia los resultados se centran en el nivel de “efecto” (resultados a mediano plazo que son directamente beneficiosos para la salud de la población). En el modelo de gerencia basada en resultados de la OPS, tanto los Estados Miembros como la Oficina son responsables del logro de los efectos o resultados previstos a nivel regional (RERs por sus siglas en inglés).

Marco de la gerencia basada en resultados

5. El marco de la gerencia basada en resultados en la OPS tiene cuatro componentes relacionados entre sí: a) planificación; b) ejecución, y seguimiento y evaluación del desempeño; c) evaluación independiente, y aprendizaje; y d) rendición de cuentas. El componente de planificación es el que se encuentra más avanzado: se ha incorporado en el Plan Estratégico para el período 2008-2012 y en los Programas y Presupuestos para los bienios 2008-2009 y 2010-2011 aprobados por los Cuerpos Directivos de la OPS. También se ha avanzado en la implantación de un proceso de seguimiento y evaluación del desempeño. A fin de lanzar el componente de evaluación independiente en la OPS se ha establecido la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación y se le ha asignado personal. La función de evaluación sigue evolucionando. El componente de rendición de cuentas se consolidará durante el bienio 2010-2011.

6. En el anexo A se encuentra el borrador del documento Marco de la gerencia basada en resultados en la OPS, en el cual se explica este método de gerencia en el contexto de la misma.

Planificación

7. Actualmente se están utilizando los siguientes instrumentos:

¹ “Entidad” es un término genérico que designa una unidad gerencial, programática o ejecutora de la Oficina Sanitaria Panamericana que se encarga de la formulación y ejecución de un plan de trabajo bienal y su presupuesto.

Plan Estratégico de la OPS 2008-2012

8. El Plan Estratégico de la OPS 2008-2012, que está alineado con la Agenda de Salud para las Américas, es el marco principal que define los programas y las estrategias de la Organización para responder a los retos de salud pública en la Región de las Américas. El plan también refleja los esfuerzos de la Organización para ser más eficaz y rendir cuentas mediante la aplicación de la gerencia basada en resultados en la ejecución, el seguimiento y la evaluación. Con este fin, el Plan Estratégico 2008-2012 establece los diferentes niveles de rendición de cuentas en la Oficina y en los Estados Miembros. Por ejemplo, la Oficina rinde cuentas por el logro de las metas de los indicadores de los resultados previstos a nivel regional, en tanto que los Estados Miembros de la OPS rinden cuentas por el logro de las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos.

9. El 49.º Consejo Directivo aprobó una versión modificada del Plan Estratégico 2008-2012 en septiembre del 2009 (resolución CD49.R3), con cambios en algunos resultados previstos a nivel regional y algunos de sus indicadores, a fin de facilitar su seguimiento y evaluación.

Programa y Presupuesto de la OPS

10. El Plan Estratégico se divide en períodos programáticos y presupuestarios bienales. El Programa y Presupuesto 2008-2009 fue el primero de su clase en incorporar la gerencia basada en resultados. Tiene indicadores susceptibles de medición y metas definidas para el bienio y concuerda con el Plan Estratégico 2008-2012. Se usó el mismo método en la elaboración del programa y presupuesto para el bienio 2010-2011.

Ejecución, y seguimiento y evaluación del desempeño

Ejecución

11. El Programa y Presupuesto de la OPS es ejecutado por las 69 entidades de la Oficina, las que funcionan a nivel regional, subregional y de país. Cada entidad ejecuta un plan de trabajo bienal que contribuye al logro de los resultados institucionales del Programa y Presupuesto y del Plan Estratégico. El plan de trabajo bienal se ejecuta por medio de planes de trabajo semestrales, en los cuales se detallan y programan las intervenciones necesarias (tareas y subtareas). Todas las entidades utilizaron el marco de la gerencia basada en resultados en la ejecución de su plan de trabajo bienal para el periodo 2008-2009.

12. Para facilitar la ejecución del Programa y Presupuesto de la OPS y sus planes de trabajo bienales, la Oficina ha creado varios instrumentos y políticas para la gerencia basada en resultados. A continuación se describen dos políticas (contribuciones voluntarias y coordinación de recursos) y un instrumento (cartas de acuerdo).

- *Contribuciones voluntarias*

13. Las contribuciones voluntarias son recursos que recibe la Organización por encima de su presupuesto ordinario (contribuciones señaladas de Estados Miembros e ingresos varios) y del presupuesto ordinario de la OMS para la Región de las Américas. Las contribuciones voluntarias se clasifican en dos categorías principales: a) no-específicas, que representan fondos más flexibles; y b) específicas, que constituyen fondos menos flexibles. Estos recursos pueden utilizarse a nivel regional, subregional o de país.

14. Las contribuciones voluntarias deben usarse sólo para ejecutar el Plan Estratégico de la OPS y sus respectivos planes de trabajo bienales. Asimismo, deben contribuir a la consecución de los Objetivos Estratégicos (OE), los Resultados Previstos a nivel Regional (RPR) y los Resultados Previstos Específicos de cada Oficina (RPEO). La Oficina ha formulado una política para que estos recursos se reciban y se usen con ese fin. En esta política también se establecerá un proceso de examen y aprobación para las contribuciones voluntarias con el cual se procura principalmente:

- armonizar las contribuciones voluntarias con el Plan Estratégico de la OPS;
- mejorar la calidad de los proyectos propuestos para obtener contribuciones voluntarias;
- vigilar y evaluar el uso de las contribuciones voluntarias;
- mejorar la ejecución de las contribuciones voluntarias;
- reducir la devolución de fondos a los socios cooperantes;
- reducir el número de informes de auditoría con reservas;
- recopilar y sistematizar información sobre prácticas adecuadas y lecciones aprendidas;
- simplificar los procesos administrativos para garantizar la ejecución eficaz y eficiente de las contribuciones voluntarias;
- promover un proceso participativo dentro de la OPS para facilitar la detección y solución de problemas con la participación de todos los responsables;
- mantener y mejorar la buena reputación de la Organización entre los socios externos.

15. El borrador de la política sobre contribuciones voluntarias se encuentra en el anexo B.

- *Coordinación de recursos*

16. Para ejecutar plenamente el Plan Estratégico se necesita flexibilidad a fin de transferir recursos de una entidad a otra o de un objetivo estratégico a otro. De esta forma, los recursos asignados a una entidad o a un objetivo estratégico cuyas necesidades ya se hayan satisfecho, y que es poco probable que se utilicen, pueden transferirse a otras entidades u objetivos estratégicos que tengan mayores necesidades y probabilidades de usarlos. La gerencia basada en resultados se aparta del enfoque tradicional según el cual los recursos asignados a una entidad pueden ser utilizados solamente por esa entidad. Con la planificación en el marco de la gerencia basada en resultados, todas las entidades, al realizar sus tareas y usar los recursos necesarios, contribuyen al logro de los resultados institucionales regionales establecidos en el Plan Estratégico de la OPS. Por lo tanto, independientemente de su fuente, todos los recursos contribuyen a los mismos resultados previstos a nivel regional. Esta nueva manera de trabajar requerirá la adopción de mecanismos para vigilar la utilización de los recursos, alcanzar las metas y orientar sobre probables transferencias entre entidades y objetivos estratégicos, asegurando al mismo tiempo que se respeten los acuerdos fiduciarios con los socios.

17. Con este fin se ha establecido en la OPS una función de coordinación de recursos, la que se vincula también a la función de movilización de recursos. La función de coordinación de recursos señala las entidades o los objetivos estratégicos en los cuales debe concentrarse la movilización de recursos; la función de movilización de recursos proporciona información sobre el interés de los socios que tienen probabilidades de generar recursos para objetivos estratégicos o entidades particulares. Se presentarán informes periódicos a la Gerencia Ejecutiva a fin de poner de relieve la necesidad de mejorar el uso de los recursos entre entidades u objetivos estratégicos o de reasignarlos. La coordinación de recursos se inició en el bienio 2008-2009 y permitió utilizar casi todos los recursos para fines del bienio.

18. En el anexo C se presenta el documento borrador de la política para la coordinación de recursos.

- *Cartas de acuerdo*

19. La OPS cuenta con una serie de instrumentos administrativos para la ejecución de los recursos de su programa, entre otros: acuerdos de servicios contractuales, órdenes de compras, y formularios para la realización de cursos y talleres. Adicionalmente, la Oficina ha desarrollado desde hace algunos años un instrumento de cooperación técnica llamado Cartas de acuerdo. Este instrumento permite a la Organización entregar recursos en forma de subvención a una institución beneficiaria para que ésta fortalezca algunas acciones de salud pública que venía ejecutando o que iba a empezar a ejecutar, siempre y cuando las mismas coincidan con el programa de la OPS. En base a esta experiencia, y

con el fin de responder a las recomendaciones de los auditores para tener un mejor control de estos recursos, se ha preparado una nueva directiva para la utilización de dicho instrumento. Esta directiva entró en vigencia en diciembre del 2009 y se encuentra en la red internet.² Las cartas de acuerdo emitidas previamente a esa fecha seguirán siendo ejecutadas de acuerdo a la normativa anterior.

Seguimiento y evaluación del desempeño

20. La OPS siempre ha evaluado rigurosamente su programa de cooperación técnica, pero esas evaluaciones no estaban plenamente integradas y estandarizadas en todos los niveles de la Organización.

21. La gerencia basada en resultados requiere el seguimiento continuo del avance hacia la consecución de las metas establecidas para un bienio en particular así como para el Plan Estratégico. Con este fin, se ha iniciado un proceso de seguimiento y evaluación del desempeño en toda la Organización, el que abarca de forma minuciosa la ejecución programática y presupuestaria de los planes de trabajo bienales a nivel de entidad, así como la consecución de los objetivos estratégicos y los resultados previstos a nivel regional a lo largo del bienio a nivel institucional. La coordinación y la movilización de los recursos también son objeto del proceso de seguimiento y evaluación del desempeño.

22. El seguimiento y la evaluación del desempeño se realizan semestralmente (cuatro veces por bienio). En cada bienio, la última actividad de seguimiento y evaluación del desempeño constituye la evaluación de fin de bienio del programa y presupuesto, y también sirve de informe de progreso del Plan Estratégico 2008-2012 que se presenta a los Cuerpos Directivos. En el documento CE146/9 se presentan de forma pormenorizada el método de seguimiento y evaluación del desempeño así como el informe de fin de bienio del Programa y Presupuesto 2008-2009 y el informe de progreso del Plan Estratégico 2008-2012.

Evaluación independiente y aprendizaje

23. La OPS define la evaluación como un análisis sistemático e imparcial del desempeño de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tema, sector, entidad operativa o institución. La evaluación debe centrarse en los logros previstos y alcanzados a largo plazo, examinando procesos, factores contextuales y causalidad, a fin de comprender los logros o la falta de ellos. Está estructurada con el fin de determinar la relevancia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y las contribuciones de la Organización. Debe suministrar información basada en evidencia

² Enlace del Procedimiento par alas cartas de acuerdo:
http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=6208&Itemid=.

que sea fiable, fidedigna y útil, y que permita incorporar oportunamente los resultados, las recomendaciones y las lecciones aprendidas en las decisiones de la OPS.

24. La función de evaluación de la OPS, creada en el 2008, se ubicó en la nueva Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación, a fin de garantizar su total independencia de las funciones gerenciales.

25. La Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación realiza evaluaciones independientes. También puede realizar evaluaciones temáticas y por país, así como exámenes de los procesos de gestión internos. De esta forma, promueve una mayor comprensión de la labor de la OPS, proporciona información para la adopción de decisiones sobre intervenciones futuras, mejora la cultura de aprendizaje de la Organización, difunde las lecciones aprendidas, y formula y promueve prácticas óptimas para programas futuros o el desarrollo estratégico.

26. La Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación funciona a nivel de toda la Organización. Sus evaluaciones periódicas complementan el seguimiento y la evaluación regulares de las actividades por los propios programas, pero no los reemplazan. La Directora ha solicitado se incluya en sus evaluaciones relacionadas con el plan de trabajo bienal para el 2010 la coordinación de un examen de las enseñanzas extraídas hasta la fecha del proceso de gerencia basada en resultados.

27. La Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación de la OPS es miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y cumple las normas del sistema de las Naciones Unidas.

Rendición de cuentas

28. La OPS define la rendición de cuentas como la obligación de demostrar y asumir la responsabilidad por el desempeño de conformidad con las expectativas acordadas. Es una relación formal que surge cuando se confiere y se acepta una responsabilidad. La rendición de cuentas lleva aparejada la obligación de informar sobre el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

29. La rendición de cuentas es un componente del marco de la gerencia basada en resultados. La OPS faculta a los gerentes para que tomen las medidas necesarias a fin de lograr los resultados previstos dentro del plazo y con los recursos aprobados por los Cuerpos Directivos. La delegación de autoridad es un requisito previo para la gerencia basada en resultados. Para responsabilizarse de los resultados, los gerentes deben estar facultados por medio de una delegación clara de autoridad en todas las áreas, incluso, y lo que es más importante, en el área de la gestión de los recursos humanos. La OPS fomenta un uso eficaz de los recursos al facultar al personal para que participe en las

decisiones que afectan a la Organización. La delegación apropiada de autoridad, tanto financieras como humanas, propicia una buena gestión para alcanzar los resultados previstos de la OPS en el Plan Estratégico y en el Programa y Presupuesto aprobados y para mejorar el desempeño general de la Organización.

30. La Directora ha aprobado una política en materia de delegación de autoridad en la cual se presentan líneas claras de autoridad. Esta política, que constituye la base para la delegación de autoridad, incluye la rendición de cuentas del personal de toda la Organización. En el anexo D se presenta la política aprobada en materia de delegación de autoridad.

31. Próximamente se publicarán los procedimientos esenciales de esta política. La delegación de autoridad específica se efectuará posteriormente en el marco de la nueva estructura instituida por la política.

Intervención del Comité Ejecutivo

32. Se solicita al Comité Ejecutivo que aporte contribuciones y sugerencias para mejorar la aplicación de la gerencia basada en resultados en la OPS.

Anexos

Anexo A. Marco de la gerencia basada en resultados en la OPS (borrador)

Anexo B. Política para las contribuciones voluntarias (borrador)

Anexo C. Política para la coordinación de recursos (borrador)

Anexo D. Política para la delegación de autoridad

**MARCO DE LA GERENCIA BASADA EN RESULTADOS EN LA
ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (Borrador)**

ÍNDICE

	<i>Página</i>
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO DE LA GERENCIA BASADA EN RESULTADOS DE LA OPS	4
3. PLANIFICACIÓN.....	8
3.1 Comparación de la cadena de resultados de la OPS comparada con la cadena de resultados de la gerencia basada en resultados	8
3.2 Cadena de resultados de la OPS/OMS.....	13
3.3 Aplicación del marco lógico.....	14
3.4 Supuestos y riesgos	16
3.5 Indicadores.....	17
3.6 Instrumentos de planificación de la OPS/OMS y su concordancia	19
3.6.1 Instrumentos de planificación estratégica de la OMS.....	20
3.6.2 Instrumentos de planificación estratégica de la OPS	21
3.6.3 Instrumentos de planificación operativa de la OPS.....	25
3.7 Sistema integrado para la planificación y coordinación de recursos	25
3.7.1 Planificación de recursos	25
3.7.2 Coordinación de recursos	26
4. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
4.1 Ejecución.....	27
4.2 Seguimiento y evaluación del desempeño	27
4.2.1 Seguimiento y evaluación del desempeño del Plan de Trabajo Bienal	29
4.2.2 Seguimiento y evaluación del desempeño del Plan Estratégico y del Programa y Presupuesto	29
4.3 Evaluación del desempeño gerencial	30
4.4 Informes y aprendizaje institucional	31
5. EVALUACIÓN INDEPENDIENTE Y APRENDIZAJE	33
5.1 El seguimiento y la evaluación del desempeño en comparación con la evaluación independiente	33
5.2 Principios de la evaluación independiente	34
5.3 Alcance de las evaluaciones independientes.....	35
5.4 Evaluación del impacto	35
5.5 Evaluación participativa.....	35
5.6 Aprendizaje de los estudios de evaluación independiente	35
6. RENDICIÓN DE CUENTAS.....	37
6.1 Principios de la rendición de cuentas	37
6.2 Rendición de cuentas por los resultados de la OPS	38
Anexos	
Anexo A. Siglas y abreviaturas.....	44
Anexo B. Glosario.....	45

1. INTRODUCCIÓN

Desde los años noventa, la necesidad insoslayable de fortalecer la gestión de los programas por medio de resultados demostrados ha conducido a amplias reformas del sector público a nivel nacional e internacional. Los Estados Miembros y sus socios financieros están exigiendo resultados que beneficien directamente a la salud de la población. La transformación del sector de la salud requiere una mayor eficacia y eficiencia para alcanzar resultados a nivel nacional e internacional.

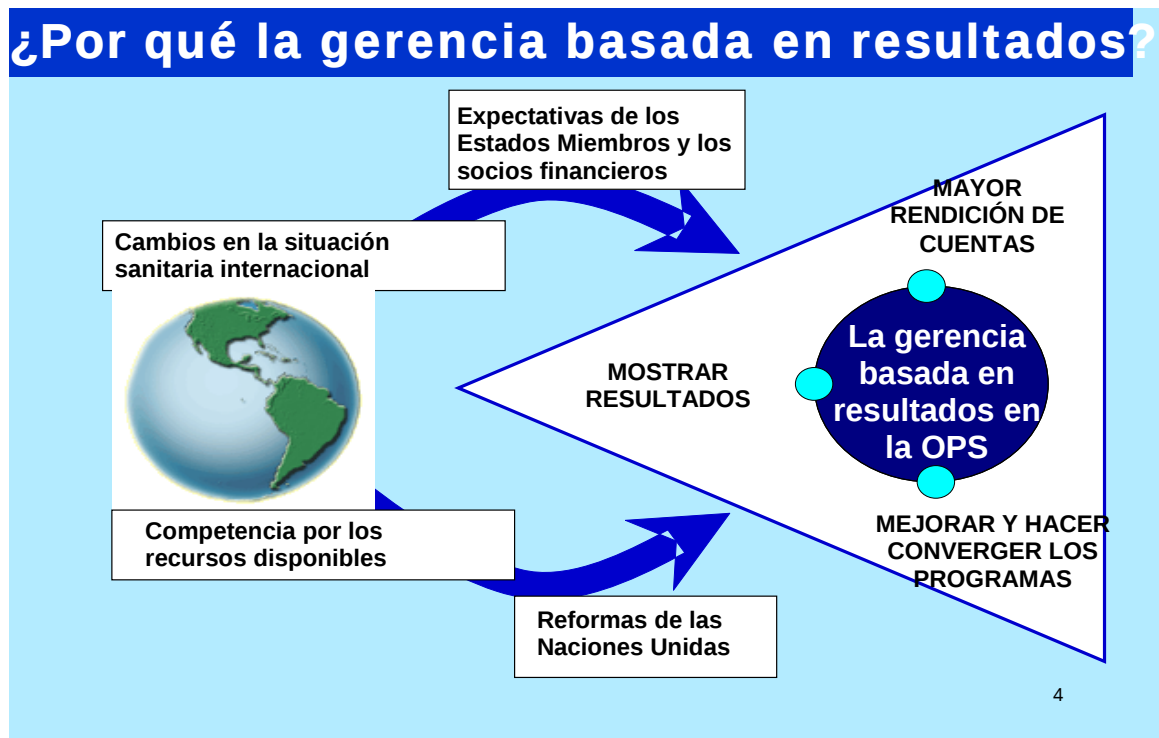
Al comprenderse mejor el alcance de la salud se aprecia su índole multisectorial, lo que lleva a la participación de un mayor número de interesados directos. En consecuencia, hay una mayor competencia por los recursos disponibles para la salud a nivel nacional e internacional (véase la figura 1).

Las tendencias y presiones mencionadas anteriormente han llevado al uso del marco de la gerencia basada en resultados a nivel nacional e internacional en los gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales. Por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se establecieron en el contexto de la gerencia basada en resultados.

Durante muchos años, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) recurrió a planes estratégicos y al enfoque del marco lógico correspondiente para la planificación, el seguimiento y la evaluación del desempeño. Sin embargo, debido a la exigencia de mostrar resultados en niveles que beneficien a la salud de la población directamente y de que todas las partes de la Organización trabajen para obtener resultados colectivos, fue necesario cambiar el sistema de planificación. En el Plan Estratégico de la OPS para el período 2008-2012 se introdujo el marco de la gerencia basada en resultados, con los ajustes correspondientes en la planificación, la presupuestación, el seguimiento y la evaluación del desempeño, y la evaluación independiente.

La implantación de la gerencia basada en resultados permite a la Organización demostrar mejor los resultados y orientar la asignación de recursos, aumentando al mismo tiempo la transparencia y la rendición de cuentas. Además, procura cambiar sustancialmente la manera en que funciona la Organización, utilizando los resultados y el desempeño como elementos centrales para guiar su trabajo. El sistema de gestión institucional de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP) generará y usará información sobre el desempeño para rendir cuentas, informar a los interesados directos externos y proporcionar información a la dirección interna para el seguimiento, el aprendizaje y la adopción de decisiones.

Figura 1. Presiones clave en la OPS para adoptar la gerencia basada en resultados



En este documento se presenta información clave sobre el alcance de la gerencia basada en resultados en la Organización. Tiene por objeto servir de plan detallado para ayudar a los gerentes de la OPS, en colaboración con los Estados Miembros, a definir los resultados previstos, centrar la atención en la obtención de resultados, dar seguimiento al desempeño de forma regular y usar la información obtenida del seguimiento para efectuar ajustes en la gestión de los programas que lleven a una mayor eficiencia y eficacia de las operaciones.

La gerencia basada en resultados permite a la OPS encaminar sus procesos y actividades al logro de los objetivos en las áreas de acción de la Agenda de Salud para las Américas, así como de los objetivos estratégicos y los resultados previstos a nivel regional (RPR) del Plan Estratégico de la OPS. Proporciona un medio para vincular los RPR de la OPS al trabajo de las entidades de la OPS, incluidos los vínculos con los componentes gerenciales, programáticos y ejecutivos de la Oficina. Se espera que estas entidades alcancen los resultados previstos específicos de cada oficina (RPEO), que deben llevar a la obtención de los RPR y contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la OPS. De manera análoga, estos RPR contribuyen a la obtención de los resultados previstos a nivel de toda la OMS

(RPO), los cuales también contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos a nivel mundial.

El marco de la gerencia basada en resultados de la OPS, que concuerda con el marco correspondiente de la OMS, tiene los siguientes componentes básicos: planificación; ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño; evaluación independiente y aprendizaje; y rendición de cuentas.

2. MARCO DE LA GERENCIA BASADA EN RESULTADOS DE LA OPS

La OPS define la gerencia basada en resultados como un proceso de gestión en el cual:

- la formulación de programas gira alrededor de un conjunto de objetivos predefinidos y resultados previstos;
- los resultados previstos justifican los recursos necesarios, que derivan de los productos requeridos para obtener esos resultados y están vinculados a ellos;
- el desempeño real en lo que se refiere a la obtención de resultados se mide objetivamente sobre la base de indicadores del desempeño; y
- los gerentes y el personal de la OPS rinden cuentas por la obtención de los resultados y cuentan con los instrumentos y recursos necesarios.

La gerencia basada en resultados es un proceso general de gestión encaminado a lograr cambios importantes en la manera en que funcionan las organizaciones. Consiste fundamentalmente en la mejora del desempeño y la obtención de resultados mejores. Este proceso de gestión determina resultados a corto plazo (productos –outputs–), a mediano plazo (efectos directos –outcomes–) y a largo plazo (impacto). Un resultado se define como un cambio tangible, cuantificable o calculable derivado de una relación de causa y efecto. Los resultados son consecuencias de medidas tomadas para alcanzar ciertas metas.

Los resultados también pueden reflejar la transformación de las actitudes, las prácticas y el comportamiento de un grupo. Este concepto incorpora dos temas centrales:

- la noción de *cambio*, que incluye una transformación visible en un grupo, una organización, una sociedad o un país; y
- la noción de *causalidad*, que es una relación de causa y efecto entre una acción y los resultados obtenidos.

La gerencia basada en resultados de la OPS se centra en los resultados a nivel de efectos que benefician directamente a la salud de la población, en lugar del seguimiento y control de productos o actividades. Algunos ejemplos de resultados a nivel de efectos directos pueden ser:

- la reducción de la incidencia de las infecciones de transmisión sexual y la infección por el VIH/sida en una zona específica;
- la puesta en marcha de un plan nacional de salud;
- la reducción de la tasa de mortalidad de los menores de 5 años en el país X; y
- el establecimiento de un nuevo mecanismo regulatorio en el campo de la salud.

Componentes del marco de la gerencia basada en resultados de la OPS

El marco de la gerencia basada en resultados de la OPS tiene cuatro componentes:

- planificación;
- ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño;
- evaluación independiente y aprendizaje; y
- rendición de cuentas.

A continuación se describen los elementos principales de cada componente (véase la figura 2).

- **Planificación**

- o Formulación de resultados claros y cuantificables, facilitada por el enfoque del marco lógico¹;
- o Selección de los indicadores que se usarán para medir el progreso realizado en la obtención de cada resultado;
- o Establecimiento de metas explícitas para cada indicador, que se usan para evaluar el desempeño.

- **Ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño**

- o Ejecución de tareas y subtareas con la finalidad de proporcionar productos y servicios (producto) en el ámbito del interés manejable de la entidad;
- o Uso de un sistema de medición del desempeño para recopilar datos regularmente sobre el progreso realizado en la obtención de resultados y reprogramar cuando sea necesario;
- o Examen, análisis y presentación de los resultados logrados en relación con las metas para cada indicador.

- **Evaluación independiente y aprendizaje**

- o Integración de las evaluaciones independientes a fin de suministrar información complementaria sobre el desempeño además de la que se obtiene por medio del sistema de seguimiento y evaluación del desempeño;
- o Uso de la información sobre el desempeño para la rendición de cuentas interna a nivel gerencial, el aprendizaje y la adopción de decisiones y, además, en el plano externo, para la presentación de informes sobre el desempeño a los interesados directos y los socios.

¹ El marco lógico es un instrumento gerencial para mejorar la formulación, la gestión y la evaluación de las intervenciones. Indica elementos clave de la cadena de resultados (insumos, productos, efectos directos, impactos) y sus relaciones causales, los indicadores y los supuestos o los riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso.

- **Rendición de cuentas**

Uno de los principios rectores fundamentales de la gerencia basada en resultados es la rendición de cuentas. Debido a la índole descentralizada de la gerencia basada en resultados, es necesario establecer líneas claras de rendición de cuentas y darles seguimiento en todos los niveles.

Las reformas importantes relacionadas con los procesos de gerencia basada en resultados en la OSP consisten en:

- o ***Dar poder de decisión a los gerentes.*** Se delegan facultades a los gerentes, que deben rendir cuentas de los resultados, dándoles de este modo poder de decisión para transferir recursos y hacer otros ajustes para que se obtengan resultados.
- o ***Exigir la rendición de cuentas de los gerentes.*** La gerencia basada en resultados instituye mecanismos nuevos para responsabilizar a los gerentes por la obtención de los resultados comprendidos en su *interés manejable*.²
- o ***Centrarse en los beneficiarios.*** La gerencia basada en resultados consulta a los beneficiarios y les responde con respecto a sus preferencias y a su satisfacción con los efectos directos (RPO, RPR y RPEO) y los productos (productos y servicios) generados.
- o ***Fomentar la participación y las alianzas.*** La gerencia basada en resultados fomenta la participación de los socios que comparten un interés en obtener resultados mediante la planificación, la ejecución y la medición del desempeño.
- o ***Reformar la normativa y los procedimientos.*** La gerencia basada en resultados instituye cambios oficiales en la forma en que opera la Organización por medio de nuevas políticas y directrices procesales que aclaran los nuevos procedimientos operativos, las funciones y las responsabilidades.
- o ***Crear mecanismos propicios.*** La gerencia basada en resultados ayuda a los gerentes a implantar eficazmente procesos de medición del desempeño y de gestión al proporcionar capacitación y asistencia técnica, establecer bases de datos nuevas con información sobre el desempeño, formular directrices y difundir las mejores prácticas.

² De acuerdo con la definición que figura en el glosario de términos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el concepto de interés manejable reconoce que, para que se obtengan resultados, se necesita la acción conjunta de muchos otros actores, como el gobierno y las instituciones del país anfitrión, otros donantes, la sociedad civil y el sector privado. Cuando un objetivo está comprendido en el ámbito de nuestro interés manejable, significa que tenemos motivos para creer que nuestra capacidad para influir en otros, organizarlos y apoyarlos en torno a metas compartidas puede conducir al logro de los resultados deseados y que la probabilidad de éxito es suficientemente grande como para que se justifique el gasto de recursos programáticos y el uso de personal. Un resultado está comprendido en el ámbito del interés manejable de una entidad cuando hay motivos suficientes para creer que en su obtención pueden influir de forma considerable y crucial las intervenciones de esa entidad. Se puede consultar en el sitio web <http://www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/glos.html> (en inglés).

- o ***Cambiar la cultura institucional.*** La gerencia basada en resultados facilita los cambios culturales en la OSP que se necesitan para aplicar eficazmente este nuevo enfoque de la gestión. Estos cambios abarcan los valores, las actitudes y el comportamiento del personal de la OSP. Incluyen un compromiso con la presentación de informes francos y abiertos sobre el desempeño, el paso de los insumos y procesos al logro de efectos directos, y la promoción de una cultura de aprendizaje basada en la evaluación previa y posterior.

Figura 2. Marco de la gerencia basada en resultados de la OPS



Cada componente se describe de forma detallada en las secciones siguientes.

3. PLANIFICACIÓN

La OPS es una organización compleja, integrada por sus Estados Miembros y una secretaría que se denomina Oficina Sanitaria Panamericana (OSP o “la Oficina”). La Oficina está constituida por entidades³ que funcionan a nivel de país, subregional y regional. La adopción de la gerencia basada en resultados implica que todas las entidades deben trabajar de una manera coordinada y contribuir al logro de los resultados colectivos definidos en el Plan Estratégico de la OPS, aprobado por los Cuerpos Directivos de la Organización. El marco de planificación tiene que facilitar la conciliación de las prioridades regionales establecidas en el Plan Estratégico con las prioridades nacionales. Asimismo, el Plan Estratégico de la OPS concuerda con el Plan Estratégico de la OMS, ya que la OSP es la Oficina Regional de la OMS para las Américas.

El marco de planificación tiene dos aspectos: la planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica en la OPS responde a la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017, el documento de política sanitaria más importante de la Región preparado por los propios países. El Plan Estratégico también responde al Programa de Acción Sanitaria Mundial, que forma parte del Programa General de Trabajo de la OMS.

Los objetivos estratégicos y los resultados previstos a nivel regional (RPR) del Plan Estratégico son el punto de partida de la planificación operativa. Por lo tanto, es indispensable que estos resultados sean acordados por todos los interesados directos, que comprenden los Estados Miembros y el personal de la OSP en todos los niveles. Para alcanzar las metas, es imprescindible que todos los interesados directos se sientan identificados con ellas.

A fin de responder a este complejo arreglo institucional y de que los demás componentes de la gerencia basada en resultados puedan ejecutarse plenamente, es necesario que el proceso de planificación en la OPS sea más riguroso y detallado que en el pasado.

3.1. Comparación de la cadena de resultados de la OPS con la cadena de resultados de la gerencia basada en resultados

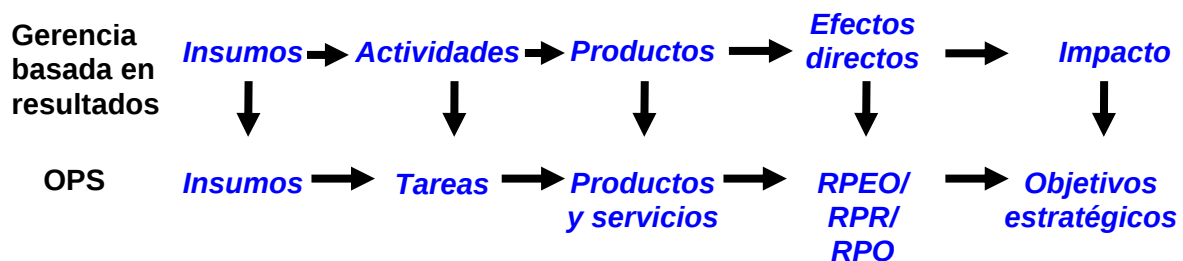
En la gerencia basada en resultados, la cadena de resultados se define sobre la base de insumos, actividades, productos, efectos directos e impactos. La

³ “Entidad” es un término genérico que designa una unidad gerencial, programática y ejecutora que se encarga de formular y ejecutar un plan de trabajo bienal mediante la administración de sus recursos conexos (humanos, financieros y en especie). El sistema de información AMPES de la OSP reconoce este tipo de entidad como núcleo de la gestión de programas y presupuestos, y de allí deriva su nombre: entidad del AMPES.

terminología de la OPS coincide con la terminología de la gerencia basada en resultados.

Las entidades de la OSP (entidades del AMPES) realizan **tareas** usando insumos (recursos humanos, financieros y en especie) a fin de obtener **productos y servicios**. Si el trabajo de una entidad está bien planificado, un grupo de productos y servicios lleva a la obtención de un resultado mayor a mediano plazo: un efecto directo o **resultado previsto específico de cada oficina (RPEO)**. Por medio de sus RPEO, una entidad o varias que actúan mancomunadamente contribuyen a la obtención de un resultado consolidado a mediano plazo (**resultado previsto a nivel regional o RPR**). De esta forma, con los insumos y las tareas se generan productos y servicios (productos), que deberían llevar a la obtención de RPEO. Los RPEO conexos contribuyen a la obtención de un RPR específico y estos RPR, a su vez, contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico. Asimismo, estos objetivos estratégicos contribuyen a las áreas de acción de la Agenda de Salud para las Américas. En la figura 3 muestra la gerencia basada en resultados y la terminología utilizada en la OPS.

Figura 3. Comparación entre la terminología de la gerencia basada en resultados y la de la OPS

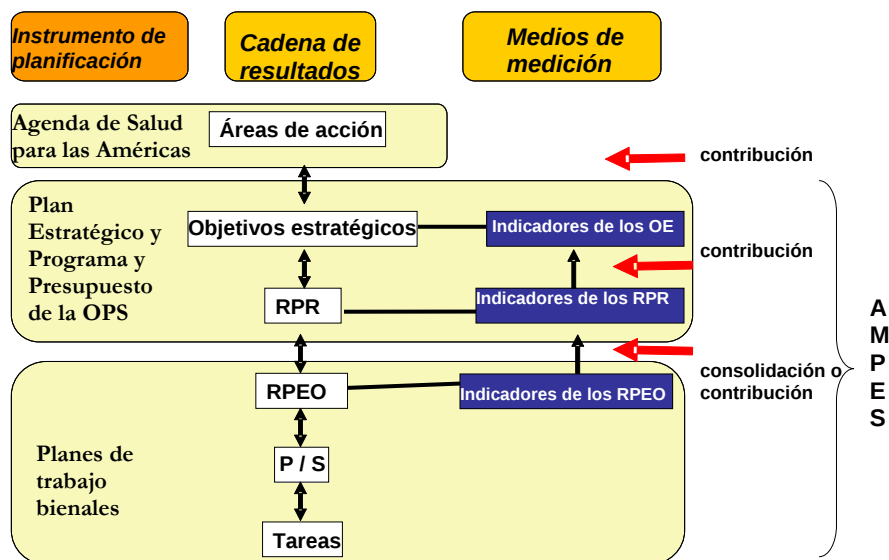


- Los **insumos** se refieren a los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para la intervención de desarrollo.
- Las **actividades** se refieren a un conjunto interrelacionado de medidas adoptadas o de tareas realizadas mediante el cual se transforman los insumos, tales como fondos, cooperación técnica y otros recursos, con el fin de elaborar productos y servicios específicos (productos). La ejecución de las actividades y el uso de los recursos necesarios queda a discreción de los gerentes de la entidad. En la terminología de la OPS/OMS, las actividades se denominan **tareas** o **subtareas**.

- Los **productos** se refieren a los resultados a corto plazo que pueden observarse tras la finalización de las tareas y subtarear; están comprendidos en su totalidad en el interés manejable de los gerentes. En la terminología de la OPS/OMS, los productos se denominan **productos y servicios**.
- Los **efectos directos** se refieren a los resultados a mediano plazo de un grupo de productos y servicios. Consisten en cambios previstos en las condiciones como consecuencia de los programas de cooperación. Para producir un efecto directo generalmente se necesita la acción colectiva de varios socios, cada uno de los cuales genera productos. En la terminología de la OPS/OMS, los efectos directos pueden ser los **RPEO** (a nivel de entidad regional, subregional o de país), los **RPR** (a nivel regional) o los **RPO** (a nivel mundial).
- El impacto se refieren a los resultados a largo plazo producidos por una intervención de desarrollo. Pueden ser positivas o negativas y representar cambios previstos o imprevistos. A veces, los impactos pueden aplicarse a una situación de desarrollo a largo plazo a nivel nacional, subregional, regional o mundial. En la terminología de la OPS/OMS, los impactos se denominan **objetivos estratégicos**.

En la figura 4 se pone de relieve el marco de planificación de la OPS, con sus instrumentos, la cadena de resultados y los indicadores para dar seguimiento al progreso.

Figura 4. Cadena de resultados e indicadores de la OPS



OE: objetivos estratégicos
RPR: resultados previstos a nivel regional
RPEO: resultados previstos específicos de cada oficina
PS: productos y servicios

Los objetivos estratégicos son los resultados a largo plazo (impacto) en el Plan Estratégico de la OPS. Se expresan en cuanto a la situación sanitaria, los factores determinantes de la salud o los sistemas de salud. La disminución de la incidencia de una enfermedad es un ejemplo de una repercusión vinculada a un objetivo estratégico. Los objetivos estratégicos de la OPS se establecen exclusivamente para la Región de las Américas y contribuyen a los objetivos estratégicos de la OMS. Los Estados Miembros de la OPS se han comprometido a alcanzar los objetivos estratégicos. La OSP los ayuda a alcanzarlos por medio de los RPR. Asimismo, la OSP se ha comprometido a dar seguimiento a los objetivos estratégicos y a evaluarlos. La consecución de los objetivos estratégicos es una responsabilidad compartida de la OPS (los Estados Miembros y la OSP), pero los Estados Miembros rinden cuentas por la consecución de las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos.

Los RPR son los resultados institucionales a mediano plazo necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la OPS. Los RPR son los efectos directos y la OSP rendirá cuentas por su logro durante todo el período abarcado por el Plan

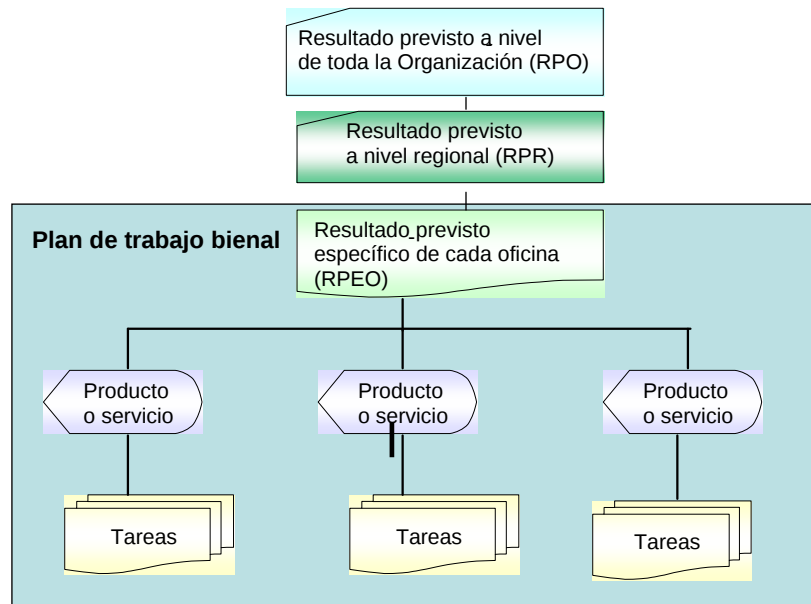
Estratégico de la OPS. A pesar de esta rendición de cuentas, es importante tener presente que los RPR se obtienen mediante la colaboración y la acción conjunta de la OSP y los Estados Miembros de la OPS.

Una vez seleccionados los RPR, se los convierte en RPEO (un RPEO por cada RPR). Los RPEO son los resultados previstos del trabajo de las entidades durante un período de planificación de dos años y constituyen la base del plan de trabajo bienal. Los RPEO y sus indicadores se elaboran en el marco del Sistema de Programación y Evaluación de la Región de las Américas (AMPES) durante el proceso de planificación. Los insumos movilizados (recursos humanos, financieros o en especie), las tareas emprendidas y sus productos conducen a un cambio. El gerente de la entidad determina qué productos (productos y servicios) se necesitan para obtener un RPEO.

Un RPEO es una réplica de un RPR a nivel de entidad. Al establecer un RPEO, una entidad tiene sólo dos opciones: adopta el contenido del RPR en su totalidad o lo adopta parcialmente, según sus necesidades. En ambos casos, la entidad puede modificar el enunciado del RPR a fin de adaptarlo a su contexto de trabajo. Suponiendo que los riesgos y los supuestos se aborden adecuadamente, una entidad debe obtener su RPEO por medio de uno o más productos y servicios. Los productos y servicios se generan al realizar tareas.

En la figura 5 se ponen de relieve el contenido y la estructura lógica de un plan de trabajo bienal en la cadena de resultados. En el plan de trabajo bienal, el planificador establece los productos y servicios necesarios para obtener cada RPEO. El planificador programa varias tareas para cada producto y servicio.

Figura 5. Contenido y estructura lógica de un plan de trabajo bienal en la cadena de resultados



3.2. Cadena de resultados de la OPS/OMS

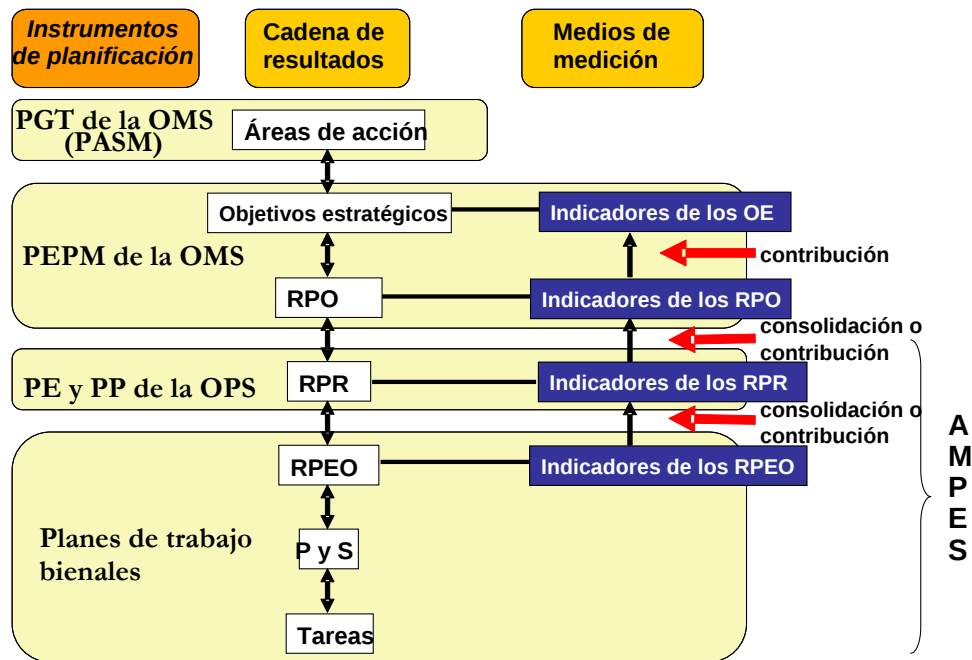
La consolidación de los RPR contribuye al logro de los RPO, que son los resultados a mediano plazo por los cuales la Secretaría de la OMS en su totalidad rendirá cuenta de sus logros durante el período abarcado por un Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS. Los RPR de las diferentes regiones de la OMS contribuyen conjuntamente a la obtención de los RPO de la OMS a nivel mundial. De manera análoga, los RPO contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la OMS.

Los objetivos estratégicos de la OMS se establecen a nivel mundial. Los objetivos estratégicos de la OPS, en cambio, se establecen a nivel regional y se aplican exclusivamente a la Región de las Américas.⁴ Los objetivos estratégicos de la OMS contribuyen a las áreas de acción del Programa de Acción Sanitaria Mundial, que forma parte de Programa General de Trabajo de la OMS. Por lo tanto, la OPS contribuye al logro de los RPO y los objetivos estratégicos de la OMS, por ser la

⁴ Los objetivos estratégicos de la OPS y de la OMS concuerdan. Sin embargo, como la OPS adoptó y mantuvo los objetivos estratégicos originales de la OMS y, posteriormente, la OMS fusionó algunos de ellos, la OPS tiene 16 objetivos estratégicos y la OMS tiene 13.

Oficina Regional de la OMS para las Américas. La figura 6 muestra esta cadena de resultados y los indicadores conexos.

Figura 6. Cadena de resultados e indicadores de la OPS/OMS



PGT: Programa General de Trabajo; PASM: Programa de Acción Sanitaria Mundial; PEPM: Plan Estratégico a Plazo Medio; PE: Plan Estratégico; PP: Programa y Presupuesto; OE: objetivos estratégicos; RPO: resultados previstos a nivel de toda la Organización; RPR: resultados previstos a nivel regional; RPEO: resultados previstos específicos de cada oficina

3.3. Aplicación del marco lógico

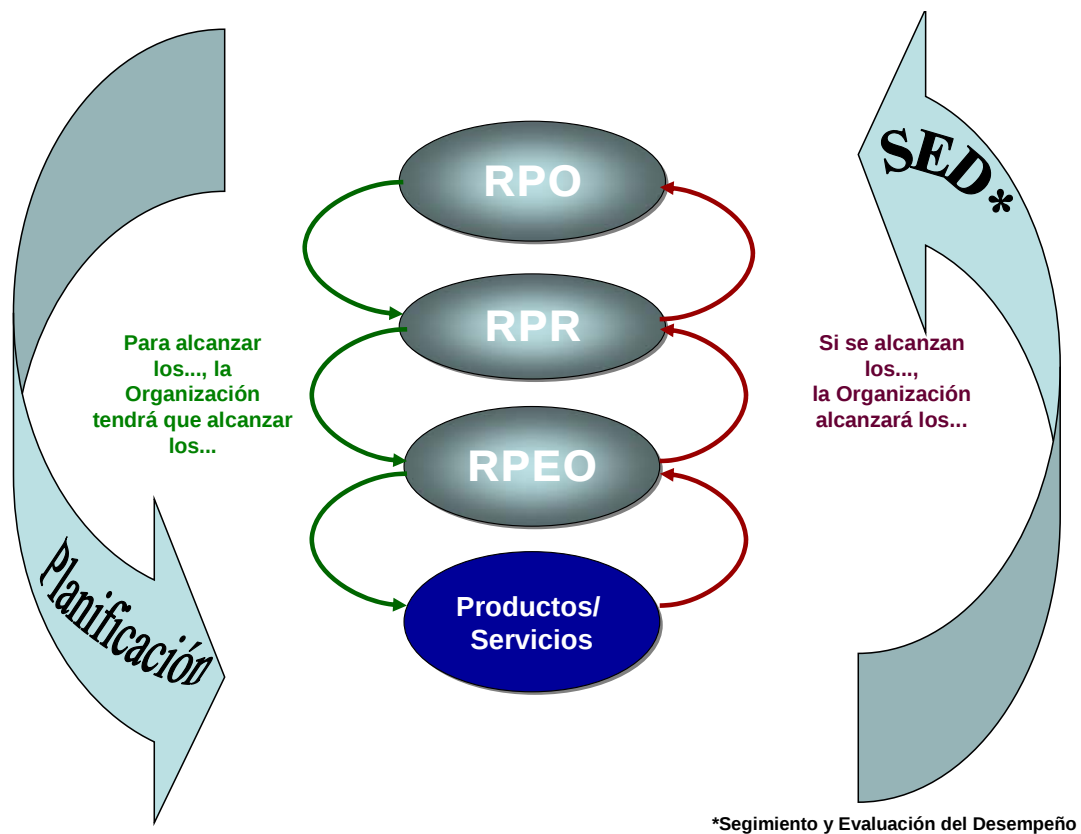
Según el marco de la gerencia basada en resultados, se debe verificar la relación lógica entre los productos y servicios propuestos (productos) y los RPEO (efectos directos) de las siguientes formas:

- la lógica de la planificación se verifica demostrando que la entidad debe proporcionar los productos o servicios indicados para lograr el resultado previsto; y

- la lógica de los resultados se verifica demostrando que el resultado previsto se logrará, a la larga, una vez que se proporcionen todos los productos y servicios conexos, por medio de los diversos proyectos del AMPES llevados a cabo por la entidad.

Un enfoque similar se aplica, generalmente por consolidación, entre los efectos directos en un nivel diferente de la cadena de resultados: RPO, RPR y RPEO, tal como se muestra en la figura 7.

Figura 7. La cadena de resultados y la lógica de la planificación



3.4. Supuestos y riesgos

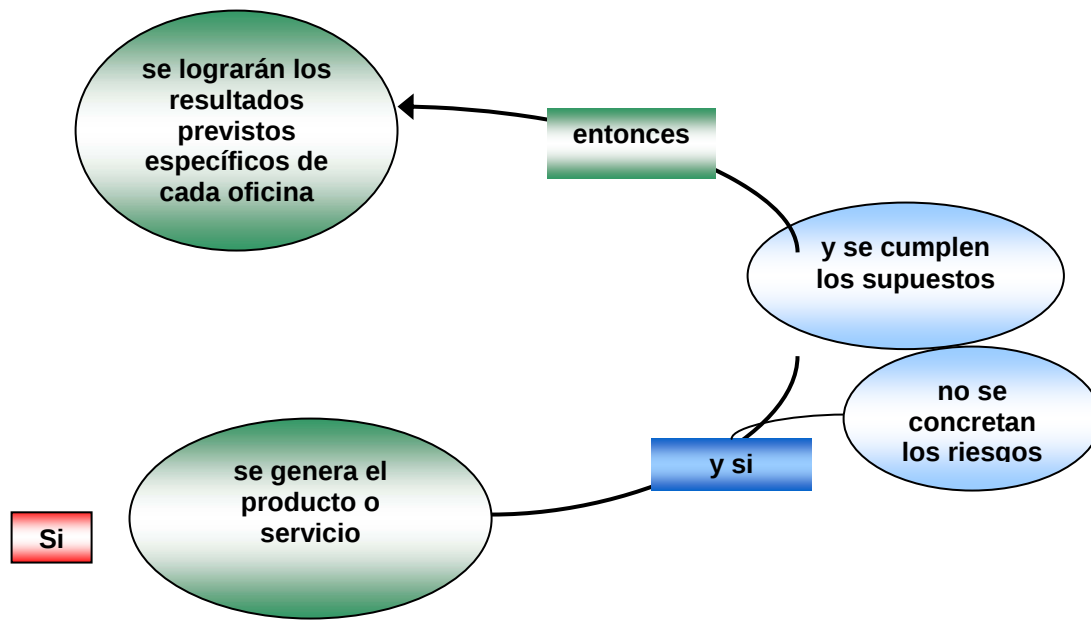
Uno de los riesgos es que las intervenciones no se realicen en un entorno totalmente controlado. En la obtención de un resultado suelen influir condiciones o sucesos externos incontrolables o que pueden estar fuera del ámbito del interés manejable del gerente de una entidad. En consecuencia, es importante enunciar explícitamente tanto los supuestos que es necesario que se cumplan para obtener los resultados como los riesgos que podrían obstaculizar su logro. Incluso con productos y servicios bien planificados es posible que no se pueda obtener un RPEO.⁵ Por consiguiente, es importante enunciar claramente los riesgos y los supuestos a fin de presentar una justificación clara, con antelación, de los obstáculos que podrían interponerse en la obtención de los RPEO. En la figura 8 se muestra el flujo lógico de los supuestos y los riesgos.

Los supuestos son sucesos futuros que pueden tener un efecto positivo o neutral en una intervención. Aunque los supuestos son sucesos externos en relación con una entidad y están fuera de su control inmediato, pueden ser internos o externos en relación con la Organización. Algunos ejemplos de supuestos podrían ser los siguientes: “las prioridades del Ministerio de Salud permanecerán invariables durante el período de planificación”, “la política pública del gobierno será adoptada según lo previsto” y “15 entidades de la OSP en los países generarán productos y servicios en apoyo a un efecto directo previsto”. La entidad puede hacer algo para aumentar al máximo la probabilidad de que un supuesto se cumpla.

Los riesgos son sucesos potenciales ajenos a la voluntad de la entidad del AMPES. Los riesgos no son sólo la forma negativa de un supuesto, sino una amenaza para la obtención de resultados. Como los riesgos son externos con respecto a la entidad, están fuera del control directo del gerente de la entidad. Igual que ocurre con los supuestos, pueden ser internos o externos con respecto a la Organización. A menudo se pueden tomar medidas para mitigar los efectos negativos de los riesgos o impedir que se concreten.

⁵ Es posible que un RPEO no se logre porque: a) hubo fallas en la generación de los productos y servicios, lo cual constituye un problema gerencial; b) los productos y servicios seleccionados no eran apropiados para obtener el RPEO, lo cual constituye un problema conceptual; o c) los riesgos se concretaron o los supuestos no se cumplieron, lo cual constituye un problema de evaluación.

Figura 8. Flujo lógico de los supuestos y riesgos relacionados con la obtención de los RPEO



3.5. Indicadores

Se necesitan indicadores para determinar si se ha logrado un resultado a mediano plazo (RPO, RPR y RPEO). Los indicadores determinan el progreso realizado hacia la consecución de objetivos midiendo de forma directa o indirecta los cambios en la situación real con respecto a lo que se había planificado en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad. Un indicador es una variable observable, cuantitativa o cualitativa, que sirve de base para evaluar el logro, el cambio o el desempeño. Es el "marcador" que ayuda a medir el progreso hacia la obtención de los resultados previstos (véase en el cuadro 1 una descripción de diversos indicadores).

Los indicadores cuantitativos son mediciones objetivas, como un recuento (existencia de uno o más), el tiempo (frecuencia, retrasos), el costo (planificado, real, variación) y la proporción (porcentaje, razón). Los indicadores cualitativos son mediciones subjetivas tales como juicios de valor, percepciones o comparaciones con normas establecidas.

Los indicadores se seleccionan durante la etapa de planificación e incluyen puntos de comparación y metas. Con determinados intervalos se efectúan lecturas de estos indicadores. Primero se determina el punto de comparación, es decir, se

evalúa o se describe la situación antes de una intervención de desarrollo. Esta medición se usa para evaluar el progreso o hacer comparaciones. La meta se refiere al progreso que se espera observar al final de la intervención. La comparación de la situación inicial con los valores actuales y con los valores meta muestra el progreso realizado, y permite tomar medidas correctivas si es necesario.

Para que un indicador cumpla la función prevista, es decir, para que sea útil, debe tener las siguientes características (cuyas iniciales en inglés forman la palabra “SMART”, o sea, “inteligente”):

- S** Specific/Específico (en lo que se refiere a la naturaleza del cambio, los grupos destinatarios o las regiones destinatarias)
- M** Measurable/Medible (uso de indicadores seleccionados)
- A** Achievable/Factible (realista)
- R** Relevant/Pertinente (que aborda las necesidades identificadas)
- T** Time bound/Sujeto a una cronología determinada (puede alcanzarse dentro del plazo abarcado por la intervención)

Cuadro 1. Tipos de indicadores

Tipo	Resultado previsto (efecto directo) Uso adecuado de aptitudes en el ambiente de trabajo
Indicador cuantitativo	Número de productos con las aptitudes nuevas Punto de comparación: 0 Meta: 5
Indicador cualitativo	Calidad del producto con las aptitudes nuevas Punto de comparación: pasable Meta: excelente
Tipo	Resultado previsto (efecto directo) Nueva política sanitaria guía la gestión y las operaciones
Indicador cuantitativo	Número o porcentaje de personas que reconocen la nueva política sanitaria como guía para su trabajo Punto de comparación: No corresponde (N/C) Meta: 20 personas/50%
Indicador cualitativo	Medida en la cual se ha incorporado la política en las guías para la gestión y las operaciones Punto de comparación: N/C Meta: La política está visiblemente incorporada y se considera que orienta la gestión y las operaciones (se proporcionan ejemplos)

3.6. Instrumentos de planificación de la OPS/OMS y su concordancia

Dado que la OPS es la Oficina Regional de la OMS para la Región de las Américas, el Plan Estratégico de la OPS concuerda con el Programa General de Trabajo y el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS. Esta concordancia ha surgido gradualmente, a lo largo de varios ciclos de planificación, y la integración programática concluyó con el Plan Estratégico para el período 2008-2012.

La OPS también es el organismo especializado en salud del sistema interamericano. Como tal, la OPS responde a las necesidades de salud específicas de los países del continente americano, tal como se establece en la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017.

Por medio de su Plan Estratégico, la OPS responde y se compromete con el trabajo en las áreas de acción establecidas por los Estados Miembros en el Programa General de Trabajo de la OMS y en la Agenda de Salud para las Américas. Los instrumentos de planificación de la OPS/OMS se muestran en la figura 9 y se describen a continuación.

Figura 9. Instrumentos de planificación de la OPS/OMS



3.6.1. Instrumentos de planificación estratégica de la OMS

Programa General de Trabajo

El Programa General de Trabajo es el instrumento de planificación de más alto nivel de la OMS. Refleja una visión a largo plazo y un marco general de política, y abarca un período de 10 años (actualmente del 2006 al 2015). En el Programa General de Trabajo, que define el programa de acción sanitaria mundial, se abordan distintos problemas de salud, los retos que implican y las formas en que la comunidad internacional debe responder a ellos durante el decenio. En este documento se describen las responsabilidades de la OMS como organismo de salud mundial y se formulan orientaciones generales para su trabajo.

El programa de acción sanitaria mundial, que forma parte del Programa General de Trabajo, tiene siete áreas prioritarias:

1. inversión en salud para reducir la pobreza;
2. creación de seguridad sanitaria individual y mundial;
3. promoción de la cobertura universal, la igualdad entre hombres y mujeres y los derechos humanos relacionados con la salud;
4. examen de los determinantes de la salud;
5. robustecimiento de los sistemas de salud y promoción de un acceso equitativo;
6. aprovechamiento de los conocimientos, la ciencia y la tecnología; y
7. refuerzo de la gobernanza, el liderazgo y la rendición de cuentas.

En el Undécimo Programa General de Trabajo de la OMS se describen las funciones básicas de la Organización de acuerdo con su Constitución. Las funciones básicas indican en qué se concentrará la OMS en lo que se refiere a su acción. La OPS ha adoptado las mismas funciones básicas con algunas modificaciones, lo cual constituye un foco para la planificación de su trabajo.

Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS

El Plan Estratégico a Plazo Medio es un plan a seis años en el cual se establece la orientación institucional de la OMS sobre la base de las áreas prioritarias enunciadas en el programa de acción sanitaria mundial del Programa General de Trabajo. En el Plan, que refleja las resoluciones de los Órganos Deliberantes de la OMS y las estrategias de cooperación en los países, se definen los objetivos estratégicos de la OMS en conjunto (los Estados Miembros y la Secretaría), con sus indicadores y metas. Asimismo, se establecen los RPO que es necesario obtener para alcanzar los objetivos estratégicos. Los RPR de la OPS (y los RPEO) concuerdan con estos RPO. Por consiguiente, el Plan Estratégico a Plazo Medio es fundamental para configurar la planificación y determinar los resultados previstos de la OPS.

3.6.2. Instrumentos de planificación estratégica de la OPS

Agenda de Salud para las Américas

La Agenda de Salud para las Américas es un instrumento de política de alto nivel que guía la preparación de los planes nacionales de salud y los planes estratégicos de todas las organizaciones interesadas en cooperar en el ámbito de la salud en los países de la Región de las Américas en el período 2008-2017. La Agenda establece prioridades y, por consiguiente, tiene por objeto guiar la acción colectiva de los interesados directos nacionales e internacionales que procuran mejorar la salud de los pueblos de esta Región.

Los países y territorios de la Región elaboraron la Agenda de Salud para las Américas con el apoyo técnico de la OSP. Todos los Estados Miembros la aprobaron y la firmaron, lo cual da fe del compromiso político con su contenido y ejecución.

En la Agenda de Salud para las Américas se definen ocho áreas de acción que representan las áreas prioritarias establecidas por los Estados Miembros de la OPS:

- A. fortalecer la autoridad sanitaria nacional;
- B. abordar los determinantes de la salud;
- C. aumentar la protección social y el acceso a servicios de salud de calidad;
- D. disminuir las desigualdades en salud entre los países y las inequidades dentro de ellos;
- E. reducir los riesgos y la carga de enfermedad;
- F. fortalecer la gestión y desarrollo de los trabajadores de la salud;
- G. aprovechar los conocimientos, la ciencia y la tecnología; y
- H. fortalecer la seguridad sanitaria.

La Agenda también traslada ciertos aspectos del Programa General de Trabajo al plano regional, estableciendo áreas específicas de acción según las necesidades y prioridades regionales. Por lo tanto, la Agenda complementa y amplía el Programa General de Trabajo de acuerdo con lo que determinan los Estados Miembros. La OPS procura mantener un equilibrio entre la concordancia programática con la OMS y la especificidad regional de los países y territorios, tal como se señala en la Agenda de Salud para las Américas.

Plan Estratégico de la OPS

El Plan Estratégico es el instrumento de planificación de más alto nivel de la OPS. Responde tanto a la Agenda de Salud para las Américas como al Programa General de Trabajo de la OMS por medio del Plan Estratégico a Plazo Medio. El Plan

Estratégico abarca un período de cinco años (actualmente de 2008 a 2012)⁶ y define los RPR de la OPS y sus indicadores y metas. El Plan Estratégico tiene 16 objetivos estratégicos cuya consecución se mide sobre la base de las metas de los indicadores. La OSP se encarga de dar seguimiento al progreso realizado en la consecución de los objetivos estratégicos y de informar al respecto. Los Estados Miembros, en colaboración con la OSP, son responsables del logro de los objetivos estratégicos. La OSP también es responsable del logro de los RPR. Si la OSP recibe los recursos solicitados en el Programa y Presupuesto para los tres bienios abarcados por el Plan Estratégico de fuentes tales como las contribuciones señaladas y las contribuciones voluntarias y si se abordan debidamente los riesgos y supuestos, los Estados Miembros pueden esperar que se obtengan los RPR. Además, todo cambio propuesto en los RPR y sus indicadores y metas durante la ejecución del Plan Estratégico será sometido a la consideración de los Cuerpos Directivos.

Al elaborar este Plan, la Organización también tiene en cuenta una variedad de asuntos de otros interesados directos, así como sus estrategias y programas correspondientes.

En el Plan Estratégico, las seis funciones básicas de la OPS/OMS para 2008-2012 son las siguientes:

1. ejercer el liderazgo en temas cruciales para la salud y participar en alianzas cuando se requieran actuaciones conjuntas;
2. determinar las líneas de investigación y estimular la producción, aplicación y difusión de conocimientos valiosos;
3. definir reglas y normas, y promover y seguir de cerca su aplicación en la práctica;
4. formular opciones de política que aúnen principios éticos y fundamentos científicos;
5. establecer cooperación técnica, catalizar el cambio y crear una capacidad institucional duradera; y
6. seguir de cerca la situación en materia de salud y determinar las tendencias sanitarias.

⁶ La OPS trabaja sobre una base de presupuestación bienal, pero la Conferencia Sanitaria Panamericana (el máximo Cuerpo Directivo de la OPS) se reúne cada cinco años. El Plan Estratégico también abarca cinco años pero hay un conflicto de sincronización inherente entre los instrumentos de planificación y presupuestación. Para resolver esta discrepancia, el Plan Estratégico 2008-2012 abarcará tres bienios (un período de seis años) desde el punto de vista programático, y el plan siguiente abarcará dos bienios. Este ciclo se repetirá de aquí en adelante. Esta solución también permitirá a la OPS mantener debidamente informada a la OMS, que tiene un período de planificación de seis años.

La OPS clasifica sus productos y servicios por función básica. Se da seguimiento a las funciones básicas a fin de saber cómo se usan en los diferentes niveles de la Organización y en cada entidad, incluido el gasto correspondiente. La OPS presenta las conclusiones regularmente a los Cuerpos Directivos.

Programa y Presupuesto de la OPS

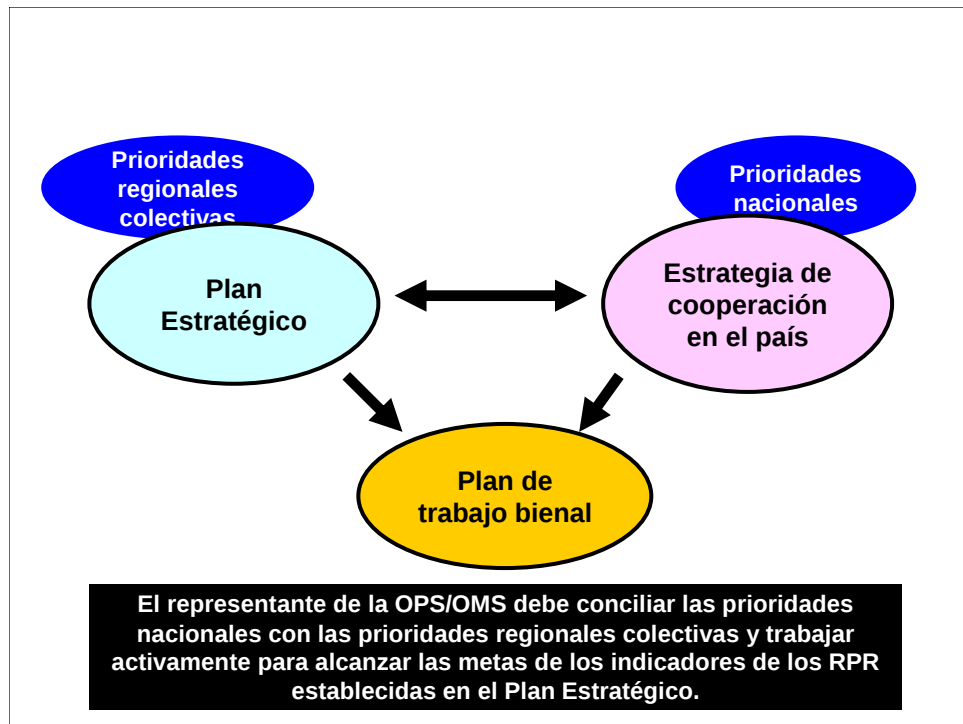
El Programa y Presupuesto de la OPS incluye el programa de la Organización definido por un conjunto de RPR, sus indicadores y metas, así como el presupuesto conexo para un bienio. El Plan Estratégico se ejecuta por medio de una serie de programas y presupuestos con los mismos RPR definidos en el Plan. El Programa y Presupuesto guía la planificación operativa, que se detalla en los planes de trabajo bienales. Las evaluaciones de fin del bienio de cada programa y presupuesto sirven de informe a los Cuerpos Directivos de la OPS sobre el progreso realizado en la ejecución del Plan Estratégico.

Estrategias de cooperación en los países

La estrategia de cooperación en el país es una visión a mediano plazo (que generalmente abarca de cuatro a seis años) para la cooperación técnica de la OPS/OMS con un país determinado. La formulación e implementación de una estrategia de cooperación en el país forma parte del proceso de planificación estratégica a nivel de país. Las estrategias de cooperación en los países son elaboradas conjuntamente por los Estados Miembros y la OPS, y concuerdan con el Plan Estratégico de la OPS. Se les tiene en cuenta en la elaboración de planes estratégicos futuros y contribuyen a esta tarea (véase la figura 9).

La estrategia de cooperación en el país orienta la preparación del plan de trabajo bienal a nivel de país. El plan de trabajo bienal representa un equilibrio entre las orientaciones estratégicas y las prioridades regionales mundiales definidas en el Plan Estratégico de la OPS y el Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS, por una parte, y las prioridades de los países, por la otra, de acuerdo con los objetivos nacionales de desarrollo en el campo de la salud definidos en las estrategias de cooperación en los países (véase la figura 10).

Figura 10. Relaciones entre la estrategia de cooperación en el país, el Plan Estratégico y el plan de trabajo bienal



Estrategia de cooperación subregional

La estrategia de cooperación subregional es la visión a mediano plazo para la cooperación técnica de la OPS/OMS con una subregión determinada de las Américas. Define un programa estratégico de trabajo en esa subregión, en el cual se enuncian las prioridades establecidas de común acuerdo para la cooperación de la OPS/OMS en la subregión y con la misma, y aclara el papel de la OPS/OMS en determinados asuntos. La estrategia de cooperación subregional es flexible. Se formula por lo general para un período de cuatro a seis años o para un período más corto. Es el instrumento clave de la OPS/OMS para coordinar con los procesos de integración subregionales en las Américas, incluidos los planes y las estrategias, y para armonizar el trabajo con socios a nivel subregional. La estrategia de cooperación subregional se usa como base para el diálogo, la promoción de la causa, la movilización de recursos y la planificación.

3.6.3. Instrumentos de planificación operativa de la OPS

La planificación operativa consiste en describir la forma en que se cumplirán los compromisos contraídos por la OPS en el Plan Estratégico y en los programas y presupuestos conexos. Implica la formulación de un plan de trabajo bienal en cada una de las entidades de la Oficina para obtener sus RPEO.

Planes de trabajo bienales

El Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto correspondiente se ejecutan por medio de planes de trabajo bienales detallados. Estos planes de trabajo bienales son planes operativos detallados de la OPS y tienen tres componentes principales: una sección analítica, una sección de RPEO y una sección de proyectos del AMPES que incluye productos, servicios, tareas y subtareas. Estos planes de trabajo bienales abarcan todo el trabajo de las entidades. El éxito de un plan de trabajo bienal se mide sobre la base de las metas de los indicadores de los RPEO, y el progreso realizado en su consecución se vigila sobre la base de los hitos correspondientes.⁷ Los planes de trabajo bienales reflejan las responsabilidades de cada entidad y el compromiso y la rendición de cuentas de su personal y equipos con respecto a la obtención de los RPEO, así como la contribución de las entidades a la obtención de los RPR del Plan Estratégico. Los planes de trabajo bienales abarcan un período de dos años y son aprobados por la Gestión Ejecutiva de la OPS, incluida la asignación presupuestaria. Se les da seguimiento regularmente y se los reprograma según sea necesario.

Al planificar el trabajo de un bienio, un gerente determina los recursos necesarios para llevar a cabo ese trabajo. Algunos de estos recursos están disponibles al comienzo del período de planificación y otros hay que movilizarlos. Es indispensable que la Organización sepa cuál es la brecha de financiamiento, es decir, la diferencia entre los recursos disponibles y el total necesario para obtener todos los RPEO, a fin de que se puedan movilizar recursos de una manera eficaz y proactiva. Esta brecha de financiamiento es un criterio importante para la asignación de recursos adicionales a la entidad.

3.7. Sistema integrado para la planificación y coordinación de recursos

3.7.1. Planificación de recursos

La planificación y la asignación de recursos estratégicos y operativos forman parte del marco de la gerencia basada en resultados de la OPS. Un análisis de los

⁷ Un hito es un suceso observable que permite dar seguimiento al progreso realizado hacia el cumplimiento de un indicador de un RPEO con el transcurso del tiempo.

recursos estratégicos permite calcular los recursos que se necesitan para alcanzar los objetivos estratégicos durante el período abarcado por el Plan Estratégico.

La Organización realiza actividades de asignación de prioridades durante la elaboración del Plan Estratégico a fin de clasificar los objetivos estratégicos a los efectos de la asignación de recursos. Esta clasificación sirve de base para establecer las prioridades presupuestarias para el bienio y también se usará para los bienios subsiguientes, posiblemente con cambios según las variaciones en las circunstancias internas o externas.

La planificación de recursos de la OPS se guía asimismo por la Política del Presupuesto Regional por Programas,⁸ cuya finalidad es responder a los cambios en las necesidades regionales y facilitar la distribución equitativa de los recursos entre las entidades a nivel regional, subregional y de país.

3.7.2. Coordinación de recursos

La finalidad de la coordinación es procurar que todos los recursos disponibles (presupuesto ordinario y fondos de otra procedencia, incluidas las contribuciones voluntarias) se asignen adecuadamente y en cantidad suficiente para lograr los resultados previstos durante el proceso de planificación para los diversos niveles de la Organización. Esta coordinación incluye el seguimiento de las brechas de financiamiento del trabajo de la Organización, el encaminamiento de recursos a las necesidades prioritarias según lo acordado en el Programa y Presupuesto y en los planes de trabajo bienales aprobados, y la reasignación de recursos entre entidades dentro del ámbito de sus responsabilidades fiduciarias, según corresponda. La coordinación de recursos ayuda a orientar la movilización necesaria para resolver la disparidad entre los recursos necesarios y los recursos disponibles, asegura el cumplimiento de los acuerdos con los socios y reduce al mínimo la necesidad de devolver recursos financieros.

⁸ Política del Presupuesto Regional por Programas, septiembre del 2004 (documento CD45/7).

4. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La ejecución, el seguimiento y la evaluación del desempeño constituyen el segundo componente del marco de la gerencia basada en resultados de la OPS.

4.1. Ejecución

La ejecución es la realización del programa y las operaciones de la OPS según el plan. El Programa y Presupuesto de la OPS es ejecutado por las 69 entidades de la OSP que funcionan a nivel regional, subregional y de país. Cada entidad ejecuta un plan de trabajo bienal, que contribuye al logro de los resultados institucionales del Programa y Presupuesto y del Plan Estratégico. El plan de trabajo bienal se ejecuta por medio de los planes de trabajo semestrales, en los cuales se detallan y se programan intervenciones (tareas y subtareas). El plan de trabajo bienal es el instrumento principal para la ejecución del Programa y Presupuesto de la Organización.

En el componente de ejecución, los gerentes supervisan la transformación de los insumos en productos y servicios. Para facilitar este proceso, se necesitan diferentes instrumentos, entre ellos las diferentes modalidades de gastos (como contratos, cursos y seminarios, cartas de acuerdo y compras).

4.2. Seguimiento y evaluación del desempeño

El **seguimiento del desempeño** es la vigilancia continua de las actividades (tareas) y de la ejecución de programas a fin de que procedan según el plan y que los resultados previstos tengan probabilidades de lograrse. El seguimiento del desempeño muestra la situación de cada plan de trabajo bienal a nivel de entidad (subtareas y tareas, productos y servicios, y RPEO) y la situación del Plan Estratégico de la OPS a nivel institucional (RPR y objetivos estratégicos). En el seguimiento se compara el desempeño o la situación real con lo que se había planificado o lo que se esperaba de acuerdo con normas preestablecidas. Con este fin, se recopilan datos sobre los procesos de ejecución, la utilización de recursos y el progreso hacia la obtención de los resultados. El seguimiento comienza con la captación de información de los planes de trabajo bienales de las entidades. Esta información se agrega para el seguimiento a nivel institucional, según se señala en el Plan Estratégico de la OPS. La función de seguimiento procura que todo se haga según lo previsto y que el plan se mantenga en el rumbo correcto durante el período abarcado.

La **evaluación del desempeño** consiste en el examen y el análisis sistemáticos de un programa o intervención para juzgar sus logros y su desempeño. En la

evaluación del desempeño se compara a intervalos regulares lo que se había planificado con lo que se ha logrado, determinando por qué hay una diferencia y tomando las medidas correctivas necesarias para mantener el rumbo. En la OPS, las evaluaciones del desempeño se realizan cada seis meses a nivel de entidad (evaluación del desempeño del plan de trabajo bienal) y a nivel institucional (evaluación del Plan Estratégico). No obstante, los gerentes a nivel de entidad pueden realizar evaluaciones más frecuentes.

El seguimiento y la evaluación del desempeño constituyen un proceso de la OPS para supervisar y evaluar el Plan Estratégico, incluidos sus programas y presupuestos y sus planes de trabajo bienales. Este proceso proporciona periódicamente a los gerentes y a los interesados directos observaciones e indicaciones del progreso realizado en la obtención de los resultados previstos y los resultados finales al final del período de planificación a nivel tanto de entidad como de la Organización.

El progreso realizado hacia la consecución de la **meta de un indicador** es objeto de seguimiento y evaluación del desempeño periódicos a nivel de entidad y de la Organización. Los indicadores son marcadores seleccionados y la consecución de la meta establecida sólo sirve para indicar el progreso hacia los resultados previstos deseados. Durante la planificación se definen dos valores para cada indicador: uno que marca el punto de partida (punto de comparación) y otro que marca la meta deseada. Cuando no se puede demostrar que se está progresando en la consecución de la meta de un indicador, se emite una “señal de alerta” para advertir a la gerencia.

Con el propósito de determinar si una entidad está encaminada hacia la consecución de sus metas, cada indicador de RPEO debe incluir **hitos**, que son sucesos necesarios, observables y sujetos a una cronología determinada. A fin de dar seguimiento al progreso realizado hacia la consecución de la meta de un indicador se tiene en cuenta el cumplimiento de hitos, que normalmente se evalúan cada seis meses.

Los gerentes usarán los datos recopilados sobre los indicadores de los RPEO para el seguimiento y la evaluación del desempeño de los planes operativos (planes de trabajo bienales) y sobre los indicadores de los RPR para el seguimiento y la evaluación del desempeño de la ejecución del Plan Estratégico.

El sistema de gestión institucional de la Organización capta los RPR del Plan Estratégico y su relación con los RPEO para cada plan de trabajo bienal. También capta el presupuesto para producir cada RPEO, incluido el costo planificado asociado a cada producto y servicio. Los productos y servicios constituyen el nivel más detallado de los datos para el seguimiento institucional y el elemento fundamental del Plan Estratégico.

El seguimiento y la evaluación del desempeño institucional se llevan a cabo desde la base de la cadena de resultados hacia arriba: desde los productos o servicios hacia los RPEO, desde los RPEO hacia los RPR y desde los RPR hacia los objetivos estratégicos (véase la figura 7).

4.2.1. Seguimiento y evaluación del desempeño del Plan de Trabajo Bienal

A nivel de entidad, como parte del seguimiento y la evaluación del desempeño del plan de trabajo bienal se examina regularmente la ejecución de las tareas, la generación de productos y servicios y el logro de los RPEO, y se toman medidas correctivas según sea necesario. Los gerentes de las entidades del AMPES y los coordinadores de proyectos son responsables del seguimiento y la evaluación del desempeño del plan de trabajo bienal.

Para el seguimiento y la evaluación del desempeño se usan informes semestrales sobre los progresos realizados, que suministran información acerca de diversos elementos del plan de trabajo bienal y de la forma de hacer ajustes como revisar el plan de trabajo bienal, reasignar recursos y simplificar o desglosar productos y servicios. La evaluación del desempeño permite aprender analíticamente de los problemas surgidos durante la generación de productos y servicios, y documenta las enseñanzas extraídas para el período de seguimiento subsiguiente.

Cada entidad lleva un registro del logro de los hitos, que refleja el progreso de esa entidad hacia la consecución de la meta de los indicadores de los RPEO. Los hitos son evaluados cada seis meses por la Gestión Ejecutiva de la OSP. El funcionario responsable de un indicador de un RPEO le da seguimiento e informa al respecto.

Por lo general se espera que la entrega de productos y servicios conduzca al logro de un RPEO. Sin embargo, puede que eso no ocurra siempre. Además de los posibles efectos de los riesgos y los supuestos, a veces los RPEO no se obtienen porque no se programaron suficientes productos y servicios, hubo fallas en la generación de los productos y servicios o se planificaron productos y servicios equivocados. En ese caso se debe hacer una evaluación independiente.

4.2.2. Seguimiento y evaluación del desempeño del Plan Estratégico y del Programa y Presupuesto

Los facilitadores de los objetivos estratégicos y los indicadores de los RPR vigilan el Programa y Presupuesto de manera continua. El Programa y Presupuesto se evalúa al menos cada seis meses, junto con los planes de trabajo bienales de las entidades. A fines del bienio, la evaluación del desempeño incluye un informe que se presenta a los Cuerpos Directivos: el “Informe sobre la evaluación de fin del bienio del Programa y Presupuesto. Como los objetivos estratégicos y los RPR del Programa y Presupuesto son exactamente los mismos que los del Plan Estratégico,

los informes de fin de bienio del programa y presupuesto sirven como informes provisionales del progreso realizado en relación con el Plan Estratégico. Al concluir el período de planificación se presenta a los Cuerpos Directivos un informe final sobre el Plan Estratégico.

La información derivada de las evaluaciones de fin del bienio del Programa y Presupuesto se usa para determinar el progreso realizado en lo que se refiere a los objetivos estratégicos y los resultados previstos del Plan Estratégico. El logro de los resultados previstos a veces puede consolidarse directamente (y en la mayoría de los casos automáticamente en el sistema de gestión institucional) desde el nivel de entidad hasta los niveles regional y mundial cada dos años.

El desempeño del Plan Estratégico se evaluará sobre la base de los siguientes criterios clave del desempeño:

- **Eficacia:** la medida en que las metas de los indicadores, los RPEO y los RPR están lográndose según lo planeado. En los sistemas operativos y administrativos se deben colocar datos pertinentes y conexos relacionados con la planificación y las operaciones y presentarse a nivel de RPEO.
- **Eficiencia:** la relación entre los costos y los RPEO, RPR y RPO. En los sistemas operativos y administrativos se deben colocar datos pertinentes y conexos relacionados con la planificación y las operaciones y presentarse a nivel de RPEO.
- **Satisfacción de los interesados directos:** la medida en que los RPEO y los RPR corresponden a las preferencias de los interesados directos.
- **Atribución:** la medida en que los RPR y RPO pueden atribuirse al trabajo realizado por la OPS.
- **Pertinencia:** la medida en que los RPR y RPO responden a las necesidades de los Estados Miembros y de la Región.

En los informes se deben proporcionar valores en relación con esas medidas a fin de que los planificadores puedan seguir adelante con su evaluación del desempeño. Es mediante un análisis de la eficacia y la satisfacción de los interesados directos que se pueden extraer enseñanzas útiles para las tareas de planificación posteriores.

4.3. Evaluación del desempeño gerencial

Se evalúa el desempeño gerencial para determinar cuán bien las entidades administran su trabajo. La evaluación del desempeño gerencial abarca lo siguiente:

- la eficacia y eficiencia de la labor de las entidades para proporcionar cooperación técnica;

- los procesos macro y las estructuras orgánicas y funcionales (es decir, los procesos de gerencia basada en resultados, la implantación del marco de rendición de cuentas y las estructuras de gestión);
- la gestión de los recursos humanos y el desempeño técnico y gerencial;
- los procesos institucionales para la implantación de sistemas de gestión institucional, el ambiente de trabajo, los sistemas de información para la gestión y otros instrumentos de gestión;
- la cartera de intervenciones y la evaluación de la asignación y utilización de recursos con respecto a las estrategias de cooperación en los países, los planes de trabajo bienales, el AMPES, las funciones básicas e instrumentales, y los proyectos;
- las principales encuestas internas y externas sobre la satisfacción de los interesados directos;
- la evaluación de la pertinencia y la sostenibilidad de las intervenciones de cooperación técnica (posicionamiento de la estrategia de cooperación de la OPS en el país en relación con el programa de acción sanitaria del país); y
- la evaluación de la estrategia de alianzas y el análisis de la “participación en el mercado”.

4.4. Informes y aprendizaje institucional

Por medio de sus gerentes, las entidades de la OSP informan al nivel gerencial siguiente. Además, al combinar los diferentes informes sobre los RPR, los facilitadores de los objetivos estratégicos informan sobre los logros a la Gestión Ejecutiva de la OSP. El Director, a su vez, rinde cuentas a los Cuerpos Directivos. Los informes de seguimiento y del desempeño se basan en exámenes periódicos de los planes de trabajo bienales, que incluyen la ejecución programática y financiera. En el cuadro 2 se presenta el marco de los informes en los distintos niveles de la OSP.

Cuadro 2. Marco de los informes institucionales de la OPS

Elementos sobre los cuales se informa	Frecuencia y destinatarios de los informes	Nivel gerencial responsable
Productos y servicios	Al menos mensualmente al gerente de la entidad del AMPES	Coordinador del proyecto
RPEO	Cada seis meses a la Gestión Ejecutiva	Gerente de la entidad
RPR	Cada seis meses a la Gestión Ejecutiva y cada dos años a los Cuerpos	Coordinador de los RPR

Elementos sobre los cuales se informa	Frecuencia y destinatarios de los informes	Nivel gerencial responsable
	Directivos. A los Cuerpos Directivos al final del Plan Estratégico.	
RPO	Cada año a la OMS	Coordinador de los objetivos estratégicos
Objetivos estratégicos	Cada seis meses a la Gestión Ejecutiva y cada dos años a los Cuerpos Directivos. A los Cuerpos Directivos y a la OMS al final del Plan Estratégico.	Coordinador de los objetivos estratégicos

Se espera que todos los niveles gerenciales usen los informes del seguimiento y la evaluación del desempeño para fundamentar sus decisiones. Cuando se detectan fallas en el desempeño, se deben indicar las razones y tomar medidas correctivas según sea necesario.

5. EVALUACIÓN INDEPENDIENTE Y APRENDIZAJE

La evaluación independiente y el aprendizaje constituyen el tercer componente del marco de la gerencia basada en resultados de la OPS.

La OPS define la evaluación como un examen sistemático e imparcial de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tema, sector o entidad operativa o del desempeño institucional. La Organización se centra en los logros a largo plazo, tanto previstos como realizados, examinando la cadena de resultados, procesos, factores contextuales y causalidad a fin de comprender los logros o su ausencia. Procura determinar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de sus intervenciones y contribuciones.

En una evaluación independiente se formulan las siguientes preguntas esenciales:

- ¿Fue la actividad, el proyecto o el programa pertinente para las prioridades de la institución?
- ¿Se prepararon bien los indicadores, hitos u otros criterios, así como los puntos de comparación y las metas preestablecidos?
- ¿Fue la actividad eficaz para alcanzar sus objetivos (por medio de una serie de productos y servicios, resultados previstos y impactos)? ¿Se ciñó al presupuesto y no causó resultados indeseados significativos?
- ¿Era la actividad la manera más apropiada, eficaz y rentable de alcanzar los objetivos deseados?
- ¿Se efectuó bien la intervención?

La integridad del proceso de evaluación independiente dependerá en gran medida de la independencia de la función de evaluación. La OPS sigue las líneas de las prácticas adecuadas internacionales, entre las cuales se encuentran 1) la separación de las funciones de evaluación y dirección de los programas y proyectos; 2) la limitación de la influencia de la gerencia en los términos de referencia, el alcance de la evaluación y la selección de los evaluadores; y 3) la transparencia y la claridad con respecto al proceso de evaluación.

5.1. El seguimiento y la evaluación del desempeño en comparación con la evaluación independiente

El seguimiento y la evaluación del desempeño y la evaluación independiente son dos funciones separadas. En el cuadro 3 se muestran las diferencias entre el seguimiento y la evaluación del desempeño y la evaluación independiente.

Ambas funciones son complementarias. En el seguimiento y la evaluación del desempeño a menudo se detectan áreas problemáticas que deben investigarse más a fondo por medio de una evaluación independiente. Además, el seguimiento y la

evaluación del desempeño pueden proporcionar gran parte de la información que los encargados de la evaluación independiente utilizan para sacar conclusiones. Ambas funciones desempeñan un papel vital de apoyo a los sistemas actuales de gerencia basada en resultados de las entidades públicas.

Cuadro 3. Diferencias entre el seguimiento y la evaluación del desempeño y la evaluación independiente

<i>Seguimiento y evaluación del desempeño</i>	<i>Evaluación independiente</i>
Autoevaluaciones internas	Análisis externos independientes
Cobertura completa	Análisis minucioso en áreas prioritarias
Continuo	Periódica
Enfoque generalmente cuantitativo	Tanto cualitativa como cuantitativa
Informes sobre los resultados a mediano plazo (efectos directos)	Informes sobre los resultados a largo plazo (impactos), la razón por la cual se obtuvieron y la forma en que se obtuvieron. El foco de atención es la atribución.
Se alerta a los gerentes con respecto a los problemas, normalmente durante la ejecución.	Se recomiendan soluciones y medidas a los gerentes, generalmente después de la intervención.

5.2. Principios de la evaluación independiente

La OPS ha establecido los siguientes principios que rigen las evaluaciones independientes:

- independencia y objetividad;
- oportunidad y credibilidad; observancia de las normas generalmente aceptadas;
- respeto de las prioridades del país y las prioridades temáticas;
- respeto de los conceptos de transparencia y consulta;
- énfasis en la eficacia y los resultados;
- respeto por el trabajo mancomunado con otros interesados directos; adhesión al concepto de participación en la medida de lo posible; y
- ayuda para el desarrollo de la capacidad de evaluación en los Estados Miembros.

La observancia de estos principios permitirá garantizar que la evaluación proporcione la mejor información posible sobre los resultados a fin de fortalecer continuamente la programación y contribuir a la rendición de cuentas. La

información debe ponerse a disposición de todos los niveles gerenciales y de los interesados directos.

5.3. Alcance de las evaluaciones independientes

- En las evaluaciones que abarcan a la OPS en su totalidad se examinan las líneas principales de trabajo. Son evaluaciones programáticas o temáticas realizadas en cuatro o cinco países elegidos con criterios definidos para permitir una comparación. Estas evaluaciones tienen una base temática, prestan especial atención a los interesados directos en el país y destacan los logros pasados y el potencial futuro.
- Las evaluaciones de país se centran en los logros, los problemas y los puntos fuertes de la cooperación en un sector determinado de un país o en varios sectores.
- Las evaluaciones de la gestión se centran en el proceso y proporcionan un análisis de los instrumentos de gestión.
- Las evaluaciones indicadas en el ciclo de la gerencia basada en resultados como consecuencia de la desviación continua respecto de los indicadores y los logros se concentran en la razón por la cual no se están cumpliendo los indicadores y en las medidas correctivas que puedan requerirse.

5.4. Evaluación del impacto

En situaciones especiales, la OPS puede realizar estudios de los impactos con un alcance definido centrados en la sostenibilidad de una iniciativa programática. Estos estudios tienen por objeto mostrar la forma en que el programa logró convertirse en una parte integrante del esfuerzo nacional del país. Estas evaluaciones generalmente se realizan después de cinco años o más del final de un ciclo programático porque la intención principal es determinar el efecto a largo plazo de la intervención en la calidad de vida de las personas o en el aumento de la capacidad del país beneficiario.

5.5. Evaluación participativa

La OPS realiza evaluaciones participativas a fin de contribuir al sentido de pertenencia y a la rendición de cuentas de los interesados directos en su país, así como para ayudar a la OPS a comprender el punto de vista de los beneficiarios y los interesados directos. Con este enfoque, los beneficiarios o los interesados directos desempeñan un papel fundamental en la estructuración y realización de la evaluación.

5.6. Aprendizaje a partir de los estudios de evaluación

Un requisito básico para promover el aprendizaje a partir de las evaluaciones en la gerencia basada en resultados consiste en difundir las evaluaciones en diversos formatos al público más amplio posible. También se dará mayor relieve a los medios para transferir los resultados de las evaluaciones a otros procesos de gestión, como la planificación y presupuestación. Con el compromiso de la Gestión Ejecutiva de la OSP de incorporar la evaluación en la cultura de gestión institucional, se impulsará a los gerentes a que recurran a los resultados de las evaluaciones para mejorar la programación y el desempeño futuros en el marco de la gerencia basada en resultados.

6. RENDICIÓN DE CUENTAS

6.1. Principios de la rendición de cuentas

La rendición de cuentas es un concepto fundamental en la gerencia basada en resultados. La OPS define la rendición de cuentas como la obligación de asumir la responsabilidad por el desempeño, teniendo en cuenta las expectativas acordadas, y de demostrarla. Es una relación formal que surge cuando se confiere y se acepta una responsabilidad. La rendición de cuentas lleva aparejada la obligación de informar sobre el cumplimiento de las responsabilidades propias.⁹

La rendición de cuentas requiere que la OPS asigne un conjunto específico de responsabilidades a cada cargo reduciendo al mínimo la coincidencia de funciones con otros cargos. Eso sienta las bases para que, con el tiempo, los responsables del uso de recursos rindan cuenta de los resultados, con las consecuencias del caso.

Además de asignar un conjunto de responsabilidades propias de un cargo específico, hay que delegar suficiente autoridad a cada cargo a fin de que el titular pueda obtener los recursos necesarios oportunamente y usarlos adecuadamente para cumplir sus responsabilidades. En la gerencia basada en resultados se definen los resultados deseados y se asigna la responsabilidad por su logro a una o más entidades de la OSP. Para responsabilizarse de los resultados, los gerentes tienen que estar debidamente facultados por medio de una clara delegación de autoridad en todas las áreas, incluida la gestión de recursos humanos.

“El objetivo primordial de la delegación de autoridad es favorecer una utilización más eficaz de los recursos y facilitar la aparición de organizaciones más ágiles y con mayor capacidad de reacción, lo que aumentaría el rendimiento general. [...] Lo que se propugna ahora no es ya la delegación de autoridad en los administradores por razones de conveniencia, que siempre ha existido en distintos procedimientos administrativos, sino más bien una modificación total de la cultura de gestión”.¹⁰

La rendición de cuentas requiere que una persona comprenda claramente sus responsabilidades y expectativas, y que actúe y tome decisiones con la intención de tener un buen desempeño. Responsabilizarse no significa que el desempeño siempre sea lo que se esperaba, pero requiere la debida diligencia en los actos y las decisiones. Por lo tanto, independientemente de que el desempeño sea el previsto o no, si la base de las acciones y decisiones es sólida, aquellos a quienes se rinde cuentas podrían considerar que el desempeño es razonable. Responsabilizarse también significa estar preparado para lo inesperado, aceptar las posibles

⁹ Modernizing accountability practices in the public sector, TBS and OAG, enero de 1998.

¹⁰ Delegación de autoridad y rendición de cuentas. Parte II. Serie de informes sobre la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2004/7).

consecuencias si el desempeño no es el previsto, abordar los efectos negativos no intencionales y adoptar medidas para corregir el rendimiento deficiente.

En la bibliografía sobre la gobernanza y la administración pública modernas, la rendición de cuentas se considera como un incentivo positivo y una oportunidad para demostrar los logros y la rectoría. De esta forma, la rendición de cuentas es una parte integral e imprescindible del establecimiento de relaciones eficaces para hacer las cosas y asumir la responsabilidad, incluida la asignación de autoridad y de recursos. Su finalidad es crear una cultura de la gestión basada en los hechos, orientada a la consecución de resultados y transparente.

6.2. Rendición de cuentas por los resultados de la OPS

En esta sección se resumen otros conceptos clave que se abordan en otras secciones de este documento y se los encuadra en la búsqueda de resultados en la OPS.

La finalidad fundamental de la OPS, según se declara en su Constitución, es “la promoción y coordinación de los esfuerzos de los países del Hemisferio Occidental para combatir las enfermedades, prolongar la vida y estimular el mejoramiento físico y mental de sus habitantes”. Según se establece en la Constitución, la Organización está encabezada por los Cuerpos Directivos de la OPS y la Conferencia Sanitaria Panamericana es su autoridad máxima. La Organización está integrada por los Estados Miembros y una secretaría: la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP). La OSP es responsable en primer lugar ante sus Cuerpos Directivos. Esta relación se formaliza mediante el nombramiento de un Director de la OSP para ejecutar los programas y las tareas prioritarias de la Organización.

En la figura 11 se muestra el contexto del marco de rendición de cuentas de la OPS. La OSP es directamente responsable ante sus Cuerpos Directivos, que son los “dueños” de la Organización y están integrados por los Estados Miembros, que actúan conjuntamente.

Figura 11. Marco de rendición de cuentas de la OPS



En el cuadro 4 se muestran los niveles de rendición de cuentas y autoridad en relación con los Estados Miembros, la OSP y los gerentes de entidad. Estos últimos pueden delegar facultades a los coordinadores de proyectos del AMPES y ellos, a su vez, pueden delegar más facultades a sus colegas si el gerente de la entidad los autoriza.

**Cuadro 4. Rendición de cuentas y autoridad jerárquicas
en relación con el Plan Estratégico de la OPS**

	<i>Rinden cuentas por el logro de...</i>	<i>Facultado para asignar y gastar...</i>
<i>Estados Miembros de la OPS</i>	<i>Los objetivos estratégicos</i>	<i>El presupuesto sanitario nacional</i>
OSP, por medio del Director	Los resultados previstos a nivel regional y el seguimiento de los objetivos estratégicos	El presupuesto de la OPS en su totalidad (delegado por Estados Miembros)
Gerente de entidad del AMPES	Los RPEO del plan de trabajo bienal de la entidad	El presupuesto del plan de trabajo bienal
Oficial responsable de los productos y servicios	Los productos y servicios bajo su responsabilidad	El presupuesto asignado a los productos y servicios
Funcionario responsable de la tarea	Las tareas bajo su responsabilidad	El presupuesto asignado a la tarea

En los distintos niveles de la Organización hay personas o entidades responsables de la obtención de diferentes resultados:

- El logro de los objetivos estratégicos es una responsabilidad compartida por los Estados Miembros, la Secretaría de la OMS y la Oficina Sanitaria Panamericana. Aunque los Estados Miembros no rinden cuentas ante la Organización por el logro de los objetivos estratégicos, si lo hacen ante su población.
- La Secretaría de la OMS rinde cuentas por el logro de los RPO durante el período comprendido en un Plan Estratégico a Plazo Medio.
- La Oficina Sanitaria Panamericana y, más específicamente, el Director en calidad de representante de todo el personal de la OSP, rinde cuentas por el logro de los RPR.
- Los gerentes de entidades del AMPES y los funcionarios a cargo de los RPEO y sus indicadores rinden cuentas por el logro de los RPEO bajo su responsabilidad, incluidas las metas de los indicadores y los hitos.
- Los coordinadores de proyectos y otros funcionarios de la entidad rinden cuentas por el logro de los productos y servicios, tareas y subtareas.

En cuanto a la rendición de cuentas institucional del Plan Estratégico (véase el cuadro 5), la OSP tiene facilitadores de los objetivos estratégicos, facilitadores de los RPR y facilitadores de los indicadores de los RPR que se encargan de elaborar sus respectivos resultados e indicadores, de procurar que haya un vínculo suficiente

entre los RPEO y los RPR para facilitar el logro de los resultados, y de realizar una labor continua de seguimiento y presentación de informes sobre la ejecución, señalando posibles problemas importantes. Los facilitadores de los objetivos estratégicos se ocupan en último término de que haya suficientes entidades con RPEO que propicien la consecución de los objetivos estratégicos y sus componentes.

A nivel de entidad, la OSP tiene facilitadores de los RPEO y facilitadores de los indicadores de los RPEO. Estos facilitadores informan sobre los adelantos de sus respectivas entidades en la obtención de sus RPEO y RPR, completando de esta forma el seguimiento y la evaluación de los logros relacionados con el Plan Estratégico.

Cuadro 5. Rendición de cuentas institucional por el Plan Estratégico de la OPS

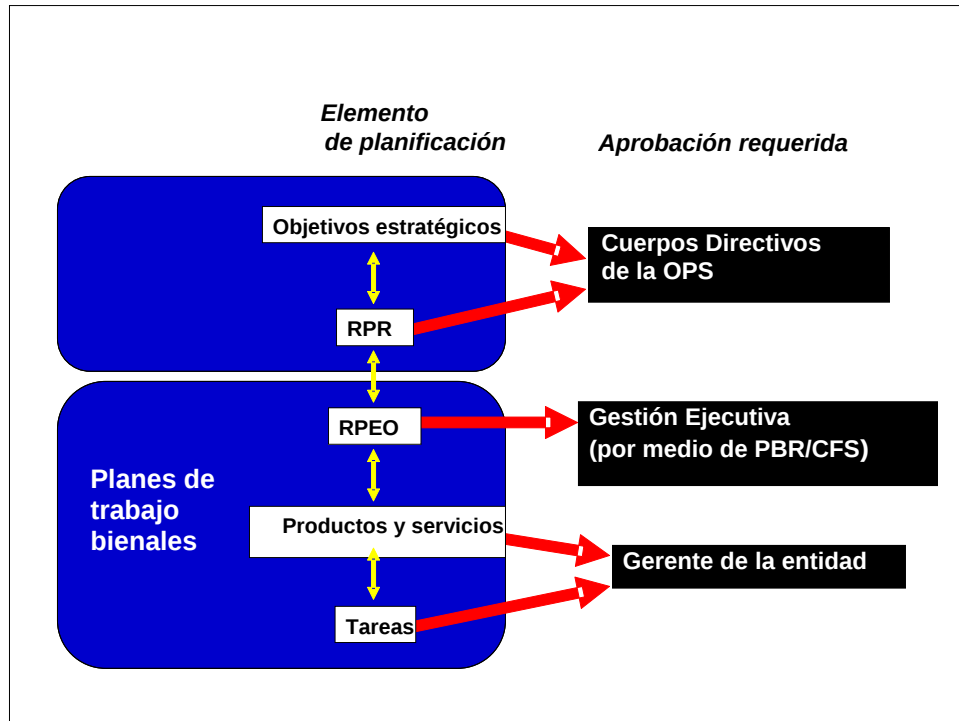
<i>Facilitadores</i>	<i>Responsable de la elaboración, el seguimiento y los informes sobre...</i>
Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR)	El plan estratégico en su totalidad
Facilitadores de los objetivos estratégicos	Los objetivos estratégicos bajo su responsabilidad
Facilitadores de los RPR	Los RPR bajo su responsabilidad
Facilitadores de los indicadores de los RPR	Los indicadores de los RPR bajo su responsabilidad
Facilitadores de los RPEO	Los RPEO bajo su responsabilidad
Facilitadores de los indicadores de los RPEO	Los indicadores de los RPEO bajo su responsabilidad, incluidos los hitos

El Área de Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR) se encarga del seguimiento de todo el Plan Estratégico. Los equipos de proyectos del AMPES generan los productos y servicios de los proyectos que contribuyen a la obtención de los RPEO de la entidad. Los equipos de toda la Organización contribuyen a la obtención de RPR específicos y a la consecución de las metas de los indicadores de los RPR.

Si es necesario hacer cambios en la cadena de resultados de la OPS durante la ejecución, deben ser autorizados por el nivel de la Organización que los haya aprobado (véase la figura 12), específicamente:

- en el caso de los objetivos estratégicos o RPR, los Cuerpos Directivos de la OPS deben aprobar los cambios;
- en el caso de los RPEO, la Gestión Ejecutiva de la OSP debe aprobar los cambios; y
- en lo que se refiere a productos y servicios o tareas, el gerente de la entidad debe aprobar los cambios.

Figura 12. Nivel de autorización para aprobar cambios en los resultados



Anexo A

Siglas y abreviaturas

AMPES/OMIS	Sistema de Planificación, Programación, Seguimiento y Evaluación del desempeño de la Región de las Américas/Sistema de Información para la Gestión de las Oficinas
CFS	Apoyo a la Atención Centrada en los Países
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OSP	Oficina Sanitaria Panamericana
PBR	Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos
RPR	Resultado previsto a nivel regional
RPEO	Resultados previstos específicos de cada oficina
RPO	Resultados previstos a nivel de toda la Organización

Anexo B

Glosario

Actividad	Término genérico de la gerencia basada en resultados que se refiere a una acción o trabajo realizado mediante el cual se transforman insumos como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos, para elaborar productos y servicios específicos (productos). Normalmente corresponde al nivel de decisión del director del programa en lo que se refiere al uso de los recursos disponibles. En el AMPES y en el plan de trabajo bienal, el término correspondiente es “tarea”. La finalización de estas tareas conduce al logro de los productos y servicios.
Beneficiario	Persona, grupo u organización, destinatario o no, que se beneficia de forma directa o indirecta de la intervención de desarrollo.
Cadena de resultados	Secuencia causal necesaria para alcanzar los objetivos deseados que comienza por los insumos, sigue con las tareas, los productos y los servicios y culmina con los resultados previstos y los impactos. En el marco de la planificación de la OPS, la cadena de resultados consiste en insumos, tareas, productos y servicios, resultados previstos (RPEO, RPR, RPO) y objetivos estratégicos.
Contribución voluntaria	Recursos proporcionados a la Organización además del presupuesto ordinario de la OPS y el presupuesto ordinario de la OMS para AMRO.
Contribución voluntaria no específica	Las contribuciones voluntarias no específicas se refieren a los recursos proporcionados a la Organización que no están destinados a actividades específicas. Estos recursos pueden usarse a discreción de la Organización a fin de reducir la brecha de recursos para ejecutar el Plan Estratégico.
Contribuciones voluntarias específicas	Las contribuciones voluntarias específicas son recursos proporcionados a la Organización para intervenciones específicas en el marco del Plan Estratégico.
Desempeño	Medida en que la OSP, un objetivo estratégico o una entidad del AMPES (y sus respectivos proyectos) obtienen resultados de conformidad con los compromisos expresos y los planes acordados.
Efecto directo	Los efectos directos son los cambios previstos o logrados en las condiciones de desarrollo como consecuencia de los programas de cooperación. Expresan el efecto probable a mediano plazo de los productos y servicios de una intervención, la situación del grupo destinatario tras la intervención o las condiciones sociales que se prevé que hayan cambiado con una intervención. El logro de un efecto directo requiere generalmente la acción colectiva de varias partes (por ejemplo, mejora del acceso a los servicios de salud) y, por lo tanto, está fuera del ámbito del interés manejable de la OSP. En el marco de la planificación de la OPS/OMS hay tres tipos de efectos directos a diferentes niveles de consolidación: RPEO, RPR y RPO.

Enseñanzas extraídas	Representan la comprensión o el conocimiento adquirido de la experiencia (negativa o positiva). Una enseñanza debe ser pertinente, válida y aplicable a los asuntos o problemas importantes para la Organización. ¹¹
Entidad del AMPES o entidad	Término genérico para hacer referencia a las unidades gerenciales, programáticas y ejecutivas de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP). Cada una de estas entidades se encarga de la formulación y ejecución de un plan de trabajo bienal y del presupuesto correspondiente. Se refiere a todas las “entidades” de la Oficina que tienen un plan de trabajo bienal y un presupuesto.
Estrategia de cooperación en el país	Visión a mediano plazo para la cooperación técnica de la OPS/OMS con un país dado. Define un programa estratégico para la colaboración con ese país. En el programa estratégico se enuncian las prioridades establecidas de común acuerdo para la cooperación de la OPS/OMS en el país y con el mismo, y se aclara el papel que desempeñará la OPS/OMS en determinados asuntos.
Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño es la revisión y el análisis sistemáticos de un programa o intervención para juzgar sus logros y desempeño. A intervalos regulares, en la evaluación del desempeño se compara lo que se ha planificado con lo que se ha logrado, se determinan las razones de la diferencia y se toman medidas correctivas, según sea necesario, para mantener el rumbo. En la OPS, las evaluaciones se realizan cada seis meses a nivel de entidad (evaluación del plan de trabajo bienal) y a nivel institucional (evaluación del Plan Estratégico). Sin embargo, a nivel de la entidad, los gerentes pueden realizar evaluaciones con más frecuencia. En la evaluación se utiliza la información obtenida por medio del seguimiento.
Evaluación independiente	Examen lo más sistemático y objetivo posible de un proyecto o programa en curso o concluido, su formulación, ejecución y resultados, con la intención de determinar su eficiencia, eficacia, impactos y sostenibilidad, así como la pertinencia de sus objetivos. ¹²
Evaluación comparativa	Proceso utilizado en la gestión estratégica en el cual las organizaciones (unidades operativas, proyectos, etc.) evalúan diversos aspectos de sus procesos y resultados en relación con los procesos empleados por empresas que han adoptado prácticas óptimas, generalmente en un grupo de colegas definido a efectos de la comparación. Eso permite a las organizaciones elaborar planes para efectuar mejoras o adaptar prácticas óptimas específicas, generalmente con la intención de reforzar algún aspecto del desempeño. Las mejores experiencias de otras unidades operativas, organismos donantes o asociados que han logrado un buen desempeño con

¹¹ [Basado en](#) Secchi, P. (Ed.) (1999). Proceedings of Alerts and Lessons Learned: An effective way to prevent failures and problems (Technical Report WPP-167). Noordwijk, Países Bajos: ESTEC.

¹² OECD, Methods and Procedures in Aid Evaluation, OECD, París, 1986.

	tipos similares de proyectos se denominan puntos de referencia. Podrían establecerse metas que reflejen esta experiencia del “mejor del campo”, siempre que se tenga en cuenta, por supuesto, la comparabilidad de la situación de los países, la disponibilidad de recursos y otros factores que probablemente influyan en el nivel de desempeño que pueda alcanzarse.
Gerencia basada en resultados	La OPS define la gerencia basada en resultados como un proceso de gestión en el cual la formulación de programas gira alrededor de un conjunto de objetivos predefinidos y resultados previstos; los resultados previstos justifican los recursos necesarios, que derivan de los productos requeridos para obtener esos resultados y están vinculados a ellos; el desempeño real en lo que se refiere a la obtención de resultados se mide objetivamente sobre la base de indicadores del desempeño; y los gerentes y el personal de la OSP son responsables de la obtención de los resultados y cuentan con los instrumentos y recursos necesarios.
Hito	Un hito es un suceso observable que permite dar seguimiento al progreso realizado con el tiempo en la consecución de un indicador de un RPEO.
Impactos	Efectos a largo plazo producidos directa o indirectamente por una intervención de desarrollo. Pueden ser positivos o negativos, primarios o secundarios, y representar cambios previstos o no intencionales en los beneficiarios previstos (por ejemplo, reducción de la mortalidad). A veces pueden aplicarse a la situación nacional o a más largo plazo en lo que se refiere al desarrollo.
Indicador	Variable que permite comprobar los cambios producidos por la intervención de desarrollo o mostrar resultados en relación con lo que se planificó. Es un medio para medir el progreso realizado hacia la consecución de los objetivos. Los indicadores miden de forma directa o indirecta los cambios reales en la situación con respecto a lo que se había planificado en cuanto a la cantidad, calidad y oportunidad. Un indicador es una variable cuantitativa o cualitativa, pero siempre observable, que proporciona una base para evaluar los logros, los cambios o el desempeño.
Indicador del desempeño	Indicador que sustenta un juicio de valor sobre el desempeño. Generalmente característico de un resultado cuantificable u objetivamente justificable.
Insumo	Recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la intervención de desarrollo.
Interés manejable	Este concepto reconoce que, para obtener resultados, se necesita la acción conjunta de muchos otros actores, como el gobierno y las instituciones del país anfitrión, otros donantes, la sociedad civil y el sector privado. Cuando un objetivo está comprendido en el ámbito de nuestro interés manejable, significa que tenemos motivos para creer que nuestra capacidad para influir en otros, organizarlos y apoyarlos en torno a metas compartidas puede conducir al logro de los resultados deseados y que la probabilidad de éxito es suficientemente grande como para que se justifique el gasto de

	recursos programáticos y el uso de personal. Un resultado está comprendido en el ámbito del interés manejable de una entidad cuando hay motivos suficientes para creer que en su obtención pueden influir de forma considerable y crucial las intervenciones de esa entidad. ¹³
Interesados directos	Organismos, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en las metas y actividades de una organización y la capacidad para influir en ellas.
Marco lógico	Instrumento de gestión utilizado para mejorar la formulación de las intervenciones. Indica los elementos estratégicos (insumos, tareas, productos y servicios, resultados previstos, impactos) y sus relaciones causales, los indicadores y los supuestos o los riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. El marco lógico facilita la planificación, ejecución y evaluación de una intervención de desarrollo.
Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	Ocho objetivos internacionales de desarrollo que los 192 Estados Miembros de las Naciones Unidas y al menos 23 organizaciones internacionales han estado de acuerdo en alcanzar en el año 2015
Objetivos estratégicos	Los objetivos estratégicos son los resultados a nivel de los impactos, planificados en el Plan Estratégico de la OPS (por ejemplo, para el período 2008-2012) en cuanto a la situación sanitaria, los determinantes de salud o los sistemas de salud. Los RPR de la OPS contribuyen directamente al logro de los objetivos estratégicos de la OPS. Además, los RPR de la OPS contribuyen a la obtención de los RPO de la OMS y a la consecución de los objetivos estratégicos correspondiente de la OMS. La consecución de los objetivos estratégicos de la OPS es un compromiso de los Estados Miembros de la Organización, en consonancia con los mandatos de los Cuerpos Directivos de la OPS.
Plan Estratégico de la OPS	Documento de planificación estratégica de la OPS donde se definen sus metas programáticas para un período de cinco años. El actual cubre los años 2008-2012.
Plan Estratégico a Mediano Plazo de la OMS	Documento de planificación estratégica de la OMS donde se definen sus metas programáticas para un periodo de seis años. El actual cubre los años 2008-2013.
Plan de trabajo bienal	El plan de trabajo bienal es el instrumento de planificación operativa de cada entidad (de país, subregional y regional). En el plan de trabajo bienal se establecen los resultados previstos específicos de cada oficina, incluidos los indicadores e hitos conexos. El plan de trabajo bienal se ejecuta mediante proyectos del AMPES y genera productos y servicios.
Presupuesto ordinario	Recursos provenientes de las contribuciones señaladas de los

¹³ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional,
www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/glos.html.

	Estados Miembros e ingresos varios que se utilizan para ejecutar el Plan Estratégico.
Producto	Un producto es el resultado final de una tarea o combinación de tareas. Es un resultado a corto plazo, tangible y observable, al cual pueden aplicarse criterios relacionados con el desempeño previsto en lo que se refiere a su calidad y cantidad.
Productos y servicios	Ver la definición separada de cada uno.
Productos	Productos y servicios específicos que surgen del procesamiento de insumos por medio de diversas tareas. Los productos se refieren a los resultados a corto plazo que son observables tras la terminación (en vez de la realización) de las tareas y representan el tipo de resultados en los cuales los gerentes tienen mucha influencia. En el marco de la planificación de la OPS, los productos se denominan productos y servicios. Los productos se sitúan en el ámbito de los intereses manejables de las entidades del AMPES.
Programa General de Trabajo (PGT) de la OMS	Directiva general para el trabajo de la OMS como la agencia mundial de salud, que se emite cada 10 años. El actual cubre el período 2006-2015
Programa y Presupuesto	Es un instrumento de planificación estratégica de la OPS en el cual se establece el programa para el bienio, incluidos los resultados previstos y las metas. Se asignan un presupuesto y otros recursos para ejecutar el programa establecido. El Plan Estratégico de la OPS puede comprender varios programas y presupuestos.
Proyecto del AMPES	Es un grupo de productos y servicios que una entidad del AMPES decide generar para lograr un RPEO. Su creación es una decisión gerencial con la finalidad de organizar mejor el trabajo de la entidad.
Punto de comparación	Medición o descripción de la situación antes o al comienzo de una intervención o período de planificación que puede utilizarse para hacer evaluaciones o comparaciones. Normalmente debe usarse como base para estructurar la intervención.
Rendición de cuentas	Obligación de asumir la responsabilidad por el desempeño, teniendo en cuenta las expectativas acordadas, y de demostrarla. Es una relación formal que surge cuando se confiere y se acepta una responsabilidad. La rendición de cuentas lleva aparejada la obligación de informar sobre el cumplimiento de las responsabilidades propias. Corresponde a un sistema que tiene la capacidad para demostrar que el trabajo se ha realizado en cumplimiento de las reglas y normas acordadas o para informar con exactitud sobre los resultados del desempeño en comparación con los planes, así como reglas claras con respecto a las consecuencias de obtener o no obtener estos resultados.
Resultados	Cambios cuantificables previstos o no intencionales, positivos o negativos, producidos por un programa o una intervención de desarrollo. Productos, efectos directos o impactos de la intervención.
Resultados previstos a nivel de toda la	Resultados previstos de cuya obtención se responsabiliza la Secretaría de la OMS en su totalidad durante el período abarcado

Organización (RPO)	por un Plan Estratégico a Plazo Medio. Los RPO tienen indicadores, puntos de comparación, metas y costos calculados para su logro.
Resultados previstos a nivel regional (RPR)	Los RPR son los resultados colectivos acordado por los Cuerpos Directivos de la Organización. Son los objetivos principales de la planificación institucional de la OSP. Todas las entidades del AMPES contribuirán a lograr los RPR. La OSP en conjunto es responsable de la obtención de los RPR. Los RPR se definen en el Plan Estratégico de la OSP y su finalidad es contribuir directamente a los RPO a nivel mundial de la OMS. Los RPR constituirán el “menú” de resultados programáticos que las entidades del AMPES podrán elegir para incluir en sus planes de trabajo bienales.
Resultados previstos específicos de cada oficina (RPEO)	Los RPEO son los resultados a mediano plazo esperados de los productos y servicios (productos) generados por una entidad del AMPES. Los RPEO y las mediciones de su obtención (indicadores) son definidos por las entidades del AMPES durante el proceso de planificación del plan de trabajo bienal. Un RPEO es un efecto directo y, por consiguiente, está fuera del ámbito del interés manejable de una entidad del AMPES. No obstante, las entidades del AMPES son responsables del logro de los RPEO.
Seguimiento	El seguimiento es la vigilancia continua de las actividades (tareas) y la ejecución de programas a fin de que procedan según el plan y de que haya probabilidades de obtener los resultados previstos. Implica ser consciente del estado de cada plan de trabajo bienal a nivel de entidad (subtareas y tareas en los planes de trabajo semestrales, productos y servicios, y RPEO) y del Plan Estratégico de la OPS a nivel institucional (RPR y objetivos estratégicos). En el seguimiento se vigila el desempeño o la situación reales, comparándolos con lo que se había planificado o previsto según normas preestablecidas de forma permanente. Incluye en general la recopilación de datos sobre los procesos de ejecución, la utilización de recursos y el progreso realizado en la obtención de resultados. A nivel institucional, comienza con la captación de información sobre la planificación de los diversos planes de trabajo bienales para dar seguimiento a los resultados institucionales enunciados en el Plan Estratégico de la OPS. La finalidad del seguimiento de un plan es procurar que todo se haga según lo previsto y mantenga su rumbo durante el período abarcado por el plan.
Seguimiento y evaluación del desempeño	Análisis sistemático periódico sobre el progreso en la implementación del Plan Estratégico de la OPS y sus Planes de Trabajo Bienales en todos los niveles de la Organización
Servicio	Un servicio consiste en productos continuos e identificables de una tarea o combinación de tareas. Normalmente incluye aspectos tales como el aumento de la capacidad, la promoción de la causa, la cooperación técnica para el desarrollo y la implementación de políticas, normas y directrices. Este término fue introducido para reflejar la naturaleza intangible de muchos de los productos de la OPS/OMS, de forma tal que se los pueda captar en los planes de

Sistema de Planificación, Programación, Seguimiento y Evaluación de la Región de las Américas (AMPES) SMART	trabajo bienales. Sistema integral que incorpora las funciones de planificación, programación, seguimiento y evaluación de la Oficina Sanitaria Panamericana, procesos para los cuales se utiliza un software. Característica de los buenos indicadores por sus siglas en inglés: S Specific/Específico (en lo que se refiere a la naturaleza del cambio, los grupos o las regiones destinatarias) M Measurable/Medible (uso de indicadores seleccionados) A Achievable/Factible (realista) R Relevant/Pertinente (que aborda las necesidades identificadas) T Time bound/Sujeto a una cronología determinada (puede alcanzarse dentro del plazo abarcado por la intervención)
--	--

**POLÍTICA PARA LAS CONTRIBUCIONES
VOLUNTARIAS (BORRADOR)**

ÍNDICE

<i>Párrafo</i>	<i>Título</i>	<i>Página</i>
10.	Objetivo	1
20.	Ámbito de aplicación	1
30.	Política y procedimientos esenciales	1
30.1.	Contribuciones voluntarias	1
30.2.	Proceso de revisión y aprobación de las contribuciones voluntarias	2
30.3.	Tipos de acuerdos y modificaciones	2
30.4.	Modificaciones de los acuerdos de contribuciones voluntarias	2
30.5.	Excepciones	3
30.6.	Reglamento financiero	3
30.7.	Informes	3
40.	Responsabilidades	3
40.1.	Responsabilidades del dueño institucional de las contribuciones voluntarias	3
40.2.	Responsabilidades de los funcionarios de la entidad de la OPS/OMS	4
40.2.1.	Responsabilidades del gerente de la entidad	4
40.2.2.	Responsabilidades del funcionario de la OPS/OMS a cargo de las contribuciones voluntarias	5
40.3.	Seguimiento	6
50.	Definiciones	6
Anexo I.	Categorías de las contribuciones voluntarias	8
Anexo II.	Tipos de contribuciones voluntarias	10
Anexo III.	Concesión de delegación de autoridad para examinar, aprobar y firmar acuerdos de contribuciones voluntarias en casos específicos	13
Anexo IV.	Criterios de la lista de verificación para el examen y la aprobación de las contribuciones voluntarias con delegación de autoridad	21
Anexo V.	Formato para la presentación de propuestas o proyectos a ser financiados mediante contribuciones voluntarias	28
Figura 1 (Anexo III) –	Proceso de examen y aprobación de las contribuciones voluntarias con delegación de autoridad	15
Figura 2 (Anexo III) –	Proceso de examen y aprobación de las contribuciones voluntarias sin delegación de autoridad	20

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____

10 Objetivo. Establecer una política que regule la recepción y aprobación de las contribuciones voluntarias para la OPS/OMS, con objeto de garantizar que los recursos se destinen a actividades compatibles con el Plan Estratégico de la Organización Panamericana de la Salud y sean necesarios para ejecutar los planes de trabajo bienales de las entidades de la Oficina Sanitaria Panamericana.

Los objetivos del proceso de revisión y aprobación de las contribuciones voluntarias son:

- a) Garantizar la convergencia de las contribuciones voluntarias con el Plan Estratégico de la OPS.
- b) Mejorar la calidad de los proyectos propuestos para la obtención de contribuciones voluntarias.
- c) Vigilar y evaluar la utilización de las contribuciones voluntarias.
- d) Mejorar la ejecución de las contribuciones voluntarias.
- e) Reducir la devolución de fondos a los socios cooperantes.
- f) Reducir el número de informes de auditoría con reservas.
- g) Recopilar información sobre las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas, y sistematizarla.
- h) Simplificar los procesos administrativos para garantizar la ejecución eficaz y eficiente de las contribuciones voluntarias.
- i) Promover un proceso participativo dentro de la OPS para facilitar la detección y la solución de los problemas con inclusión de todas las partes responsables.
- j) Mantener y mejorar si cabe la buena reputación de la Organización entre los socios externos.

20 Ámbito de aplicación. Esta política se aplica a todos los recursos recibidos como contribuciones voluntarias y se divide en dos categorías principales: las contribuciones voluntarias no específicas y las contribuciones voluntarias específicas (véase el [Anexo I \[hiperenlace\]](#)), que deben ejecutarse en cualquiera de los tres ámbitos de la Organización (nacional, subregional o regional). Los fondos de las contribuciones voluntarias pueden proceder de: a) donaciones directas de instituciones públicas o privadas; b) fondos negociados con un socio financiero bilateral o multilateral; o c) contribuciones de naturaleza no financiera (por ejemplo, infraestructuras o recursos humanos).

30 Política y procedimientos esenciales

30.1 Contribuciones voluntarias. Un requisito previo para la aprobación y la ejecución de las contribuciones voluntarias es que estas se utilicen para llevar a cabo el Plan Estratégico de la OPS, incluidos los programas y presupuestos y sus respectivos planes de trabajo bienales, con objeto de que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, los resultados previstos en la Región (RPR) y los resultados previstos específicos de cada oficina (RPEO).

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS **Manual electrónico de la OPS/OMS**
2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias
Fecha de vigencia: _____

30.2 Proceso de revisión y aprobación de las contribuciones voluntarias

Este proceso consta de dos procedimientos diferentes:

- 1) Con delegación de autoridad para la revisión de las contribuciones voluntarias, véase la [Figura 1](#). Mediante esta política, se concede delegación de autoridad para firmar acuerdos en los casos específicos detallados en la sección 4 del Capítulo I del Manual electrónico de la OPS/OMS, Delegación de autoridad (véase el [Anexo III](#)).
- 2) Sin delegación de autoridad para la revisión de las contribuciones voluntarias, véase la [Figura 2](#).

30.3 Tipos de acuerdos y modificaciones. La OPS aplica diversos instrumentos jurídicos para la recepción de las contribuciones voluntarias. Estos instrumentos especifican las obligaciones y las responsabilidades de la OPS y del socio externo en el logro de un objetivo común del Plan Estratégico. Tanto la OPS como el socio externo firman el documento legal. Estos instrumentos jurídicos se conocen de manera genérica como acuerdos. Los acuerdos pueden ser modificados con objeto de modificar su contenido técnico, la duración (prórrogas) y el monto de recursos. La OPS también aplica el marco lógico como método en la preparación de las propuestas o acuerdos de proyectos con contenido técnico (véase el [Anexo II \[hiperénlace\]](#)). Todas las contribuciones voluntarias deben ser revisadas con objeto de que cumplan con los objetivos definidos en el punto 10 anterior. El Director tiene autoridad exclusiva para firmar todos los acuerdos y esta autoridad puede ser delegada según el caso, tal como se describe en el la sección 4 del Capítulo I del Manual electrónico de la OPS/OMS, Delegación de autoridad (véase el [Anexo III](#)).

30.4 Modificaciones de los acuerdos de contribuciones voluntarias. Toda modificación de un acuerdo de contribución voluntaria debe ser negociada y aprobada por escrito por el socio externo.

30.4.1 Requisitos para modificar una contribución voluntaria. Una contribución voluntaria debe modificarse cuando se produce cualquiera de las siguientes situaciones:

- a) Una reasignación de fondos que mantenga la finalidad inicial del acuerdo de contribución voluntaria y no suponga un incremento presupuestario, siempre que los resultados programáticos previstos no se vean afectados.
- b) Una modificación del cronograma de ejecución. Las prórrogas solo se autorizan una vez; solo en casos excepcionales y plenamente justificados podrá prorrogarse un acuerdo más de una vez. Podrán hacerse otros tipos de modificaciones en el programa de notificaciones siempre que se asigne tiempo suficiente para presentar los informes al socio externo.

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS **Manual electrónico de la OPS/OMS**
2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias

Fecha de vigencia: _____

- c) Una modificación de otros términos no relacionados con una actividad (por ejemplo, el nombre o la dirección de cualquiera de las partes, o la información sobre los datos de la cuenta).
- d) Modificaciones de los aspectos programáticos de la contribución voluntaria, tales como un aumento de los fondos, una redefinición de las actividades o de los resultados previstos del acuerdo, o de la finalidad o los objetivos del proyecto. En tales casos, el gerente de la entidad debe informar al Área de Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR) y aguardar a su aprobación antes de continuar.

30.5 Excepciones. Todos los acuerdos o convenciones de contribuciones voluntarias que tengan que ver con emergencias o desastres quedarán exentos de este proceso. Sin embargo, estas contribuciones voluntarias deberán registrarse en la base de datos de PBR/RC.

30.6 Reglamento financiero. Los recursos financieros ejecutados mediante una contribución voluntaria están sometidos a las reglas y los reglamentos financieros de la OPS, y a los requisitos en vigor para el cumplimiento de las normas contables aplicables. El costo de apoyo al programa se decidirá en conformidad con la sección 6.5 del Capítulo IV del Manual electrónico de la OPS/OMS ([hiperenlace](#)). Cualquier excepción deberá ser autorizada por el Director.

30.7 Informes

- a) Informe de ejecución técnica: este informe documenta el progreso logrado en la ejecución de cualquier contribución voluntaria y debe ser aprobado por el gerente de la entidad respectiva. PBR/RC examinará y aprobará el informe, y el Área de Relaciones Externas, Movilización de Recursos y Asociaciones (ERP) lo canalizará al socio externo.
- b) Informe financiero: el Área de Gestión de Recursos Financieros (FRM) elaborará el informe de la ejecución financiera. (Véase la sección 3.5 del Capítulo IV del Manual electrónico de la OPS/OMS, Acuerdos de donación e informes financieros, [hiperenlace](#).)

40 Responsabilidades

40.1 Responsabilidades del dueño institucional de las contribuciones voluntarias. El Área de PBR ha sido designada como dueña institucional de las contribuciones voluntarias en la OPS/OMS y, como tal, es responsable de:

- a) Garantizar que las normas y los procedimientos relacionados con las contribuciones voluntarias se mantengan actualizadas y se ejecuten eficazmente.
- b) Administrar el proceso de revisión y aprobación de las contribuciones voluntarias.
- c) Mantener la base de datos de contribuciones voluntarias.

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS **Manual electrónico de la OPS/OMS**
2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias

Fecha de vigencia: _____

- d) Facilitar el proceso de revisión y aprobación, incluida la coordinación con los proponentes y el Comité de Revisión.
- e) Prestar cooperación técnica a los proponentes en el diseño de las propuestas previamente a su revisión formal, si fuera necesario. Ello incluye el apoyo en la elaboración del presupuesto anual del proyecto y en la determinación de los gastos en caso de que deba solicitarse un incremento de la delegación de autoridad.
- f) Proporcionar directrices para mejorar el proceso de revisión de las contribuciones voluntarias.

40.2 Responsabilidades de los funcionarios de la entidad de la OPS/OMS

40.2.1. Responsabilidades del gerente de la entidad. El gerente de la entidad es el asignatario de las contribuciones voluntarias. Las responsabilidades del gerente de la entidad incluyen, aunque sin limitarse a ello, garantizar que:

- a) La propuesta de contribución voluntaria esté diseñada y en armonía con el plan de trabajo bienal de la entidad.
- b) Se suministre toda la información necesaria para negociar una propuesta de contribución voluntaria con un socio externo y que la propuesta cumpla con las condiciones definidas por la OPS/OMS. Ello incluye, aunque sin limitarse a ello, lo siguiente:
 - i. Un diseño de propuesta que esté conforme con las normas de la OPS/OMS para la preparación de un presupuesto anual de contribuciones voluntarias, si corresponde.
 - ii. La determinación de las modalidades de ejecución (por ejemplo, contratación de personal y servicios, y carta de acuerdo).
- c) El proceso de revisión de los casos que están bajo su delegación de autoridad se lleve a cabo de acuerdo con las normas establecidas por la OPS/OMS.
- d) Los acuerdos de contribuciones voluntarias se firmen en conformidad con los procedimientos definidos bajo la delegación de autoridad y sigan los procedimientos aplicables cuando no recaigan bajo su delegación de autoridad.
- e) El plan de ejecución de la contribución voluntaria sea revisado y aprobado. Una vez aprobado, se introduzca en el Sistema de Información de la OPS e incluya, como mínimo, lo siguiente:
 - i. Un programa de ejecución definitivo, incluidas las fechas de presentación de los informes.
 - ii. Un plan anual de desembolso que pueda utilizarse como base para el otorgamiento de recursos. El Área de PBR programará los recursos tan pronto como la Organización los reciba, en conformidad con el

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS

Manual electrónico de la OPS/OMS

2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias

Fecha de vigencia: _____

- presupuesto anual presentado, y dará seguimiento a la tasa de ejecución.
- iii. Solicitudes de aumento específico de la delegación de autoridad, cuando sea necesario, a fin de ejecutar la iniciativa según el programa acordado con el socio externo. Por ejemplo, si la contribución voluntaria consta de un monto importante de dinero destinado a la compra de material, en muchos casos se necesitará aumentar la delegación de autoridad.
 - f) La contribución voluntaria se ejecute en conformidad con los objetivos acordados con el socio externo. Cuando las actividades se financien con recursos de una contribución voluntaria específica, deben ejecutarse en conformidad con los términos y las condiciones del acuerdo correspondiente.
 - g) Si las actividades son financiadas con recursos de una contribución voluntaria no específica (CVNE), los fondos se destinen a la ejecución de actividades que converjan con el plan de trabajo bienal de la entidad.
 - h) Todos los archivos en soporte físico y la documentación de la base de datos de contribuciones voluntarias estén completos y se conserven durante un período de siete años.
 - i) Los fondos no utilizados se devuelvan oportunamente al socio externo.

40.2.2 Responsabilidades del funcionario de la OPS/OMS a cargo de las contribuciones voluntarias. El funcionario de la OPS/OMS a cargo de las contribuciones voluntarias es la persona responsable de la ejecución y las operaciones diarias de las contribuciones voluntarias. Este funcionario debe ser un especialista técnico cuyas responsabilidades incluirán las siguientes, aunque sin limitarse a ellas:

- a) Preparación de propuestas conforme a los términos de las directrices de la OPS/OMS en materia de contribuciones voluntarias.
- b) Recopilación de toda la información necesaria para apoyar las propuestas de contribuciones voluntarias durante la fase negociadora.
- c) Una vez aprobadas las contribuciones voluntarias, preparar un plan de ejecución que incorpore:
 - i. Un programa definitivo de ejecución, incluidas las fechas de presentación de los informes.
 - ii. Un plan anual de desembolso que pueda utilizarse como base para el otorgamiento de recursos, previamente aprobado por el gerente de la entidad respectiva.
 - iii. La determinación de los elementos de la contribución voluntaria que puedan requerir un incremento de la delegación de autoridad de la entidad. Por ejemplo, si la contribución voluntaria destina un monto

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS **Manual electrónico de la OPS/OMS**
2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias

Fecha de vigencia: _____

importante de fondos para la compra de material, se recomienda una solicitud de delegación de autoridad.

- d) Seguimiento con el socio externo y las correspondientes unidades internas de la OPS (por ejemplo, PBR, ERP, LEG, FRM) de la presentación oportuna de los informes sobre los progresos realizados y los informes finales, así como de cualquier reembolso que deba abonarse a la OPS.
- e) Preparar y examinar los informes sobre los progresos realizados y los informes finales desde un punto de vista técnico y financiero, y garantizar que los informes cumplan con el acuerdo de contribución voluntaria formalizado con el socio externo.
- f) Registrar los informes de las contribuciones voluntarias y la situación en la base de datos de PBR/RC.
- g) Recopilar y actualizar toda la documentación acreditativa para la redacción de las versiones preliminares de los informes técnicos y financieros.
- h) Proporcionar mayor documentación según sea necesario para apoyar las actividades ejecutadas en el marco del acuerdo de contribuciones voluntarias.
- i) Conservar toda la documentación relacionada con el acuerdo de contribuciones voluntarias formalizado entre la OPS/OMS y el socio externo durante un período de siete años en el sistema de archivo oficial de la entidad.

40.3 Seguimiento. PBR/RC es responsable del seguimiento de la política y el proceso de las contribuciones voluntarias, así como de su correspondiente cumplimiento. PBR/RC también participará en la valoración del desempeño y la evaluación de este proceso, y de cualquier contribución voluntaria cuando se requiera. La ejecución de toda contribución voluntaria particular estará bajo la responsabilidad del funcionario de la OPS/OMS a cargo de las contribuciones voluntarias. (Véase la sección 6 del Capítulo II del Manual electrónico de la OPS/OMS, Seguimiento, [hiper enlace.](#))

50 **Definiciones**

1. **Sistema de Planificación, Programación, Vigilancia y Evaluación de las Américas (AMPES):** El término AMPES se utiliza con dos significados diferentes. Desde un punto de vista conceptual, se refiere al sistema integral que incorpora la planificación, la programación, el seguimiento y la evaluación de la Oficina Sanitaria Panamericana, pero también puede hacer referencia al software que brinda apoyo a muchos de estos procesos.
2. **Entidad o entidad del AMPES:** Es un término genérico que designa una unidad gestora, programática y ejecutora de la Oficina Sanitaria Panamericana (“la Oficina”), responsable de la elaboración y ejecución de un plan de trabajo bienal y su presupuesto. Como tal, el sistema AMPES reconoce esta entidad como el núcleo

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____

de la gestión del programa y presupuesto; y por ello, se identifica como una entidad del AMPES.

3. **Gerente de entidad o gerente de entidad del AMPES:** Cada entidad del AMPES está liderada por un gerente. Los gerentes de entidad pueden ser: miembros de la Gestión Ejecutiva (EXM), incluidos algunos jefes de oficinas de la EXM y gerentes de área a escala regional (Sede); gerentes a escala subregional; y gerentes a escala nacional (representantes de la OPS/OMS).
4. **Seguimiento:** Es una tarea permanente llevada a cabo durante la intervención o la ejecución que proporciona a los gerentes y los interesados directos retroalimentación periódica e indicadores del progreso en el logro de los resultados previstos. El seguimiento rastrea el desempeño o la situación real, en comparación con lo planificado o esperado según las normas predeterminadas. En general, también incluye la recopilación y el análisis de los datos sobre los procesos de ejecución, la utilización de los recursos y el logro de los resultados.
5. **Proyecto:** Es una actividad proyectada y organizada para alcanzar objetivos predeterminados y específicos con objeto de resolver un problema o satisfacer una necesidad. Un proyecto está orientado a una meta, tiene una duración limitada y produce resultados específicos mediante el uso de determinados recursos organizativos.
6. **Contribuciones voluntarias:** Son los recursos recibidos por la Organización además del presupuesto ordinario de la OPS (contribuciones señaladas de los Estados Miembros e ingresos varios) y el presupuesto ordinario de la OMS para la Región de las Américas (AMRO). Las contribuciones voluntarias pueden provenir de diferentes fuentes, tales como las donaciones directas de instituciones públicas o privadas, fondos negociados con un socio financiero bilateral o multilateral, o contribuciones de naturaleza no financiera (por ejemplo, infraestructura y recursos humanos).

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS

Manual electrónico de la OPS/OMS

2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias

Fecha de vigencia: _____

Anexo I

CATEGORÍAS DE LAS CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS

Los recursos recibidos como contribuciones voluntarias se dividen en dos categorías principales:

- 1) **Contribuciones voluntarias no específicas**
- 2) **Contribuciones voluntarias específicas**

1. **Las contribuciones voluntarias no específicas (CVNE)** son recursos entregados a la OPS que no están destinados a una actividad particular y pueden usarse libremente para reducir una brecha de recursos y facilitar así la ejecución del Plan Estratégico de la Organización Panamericana de la Salud. Habitualmente, este tipo de contribuciones voluntarias se movilizan mediante iniciativas institucionales.

Las contribuciones voluntarias no específicas pueden ser:

- 1.1. **Plenamente flexibles**, cuando el acuerdo con el socio externo permite el uso discrecional de la contribución voluntaria no específica para cualquier meta del Plan Estratégico de la OPS.
 - 1.2. **Sumamente flexibles**, cuando el acuerdo con el socio externo permite el uso discrecional de la contribución voluntaria no específica para cualquier meta que corresponda a uno o varios objetivos estratégicos.
2. **Las contribuciones voluntarias específicas (CVE)** son recursos entregados a la OPS que se destinan a actividades o entidades específicas de esta Organización. Habitualmente, este tipo de contribuciones se movilizan mediante iniciativas individuales de las entidades de la Oficina a escalas regional, subregional y de país.

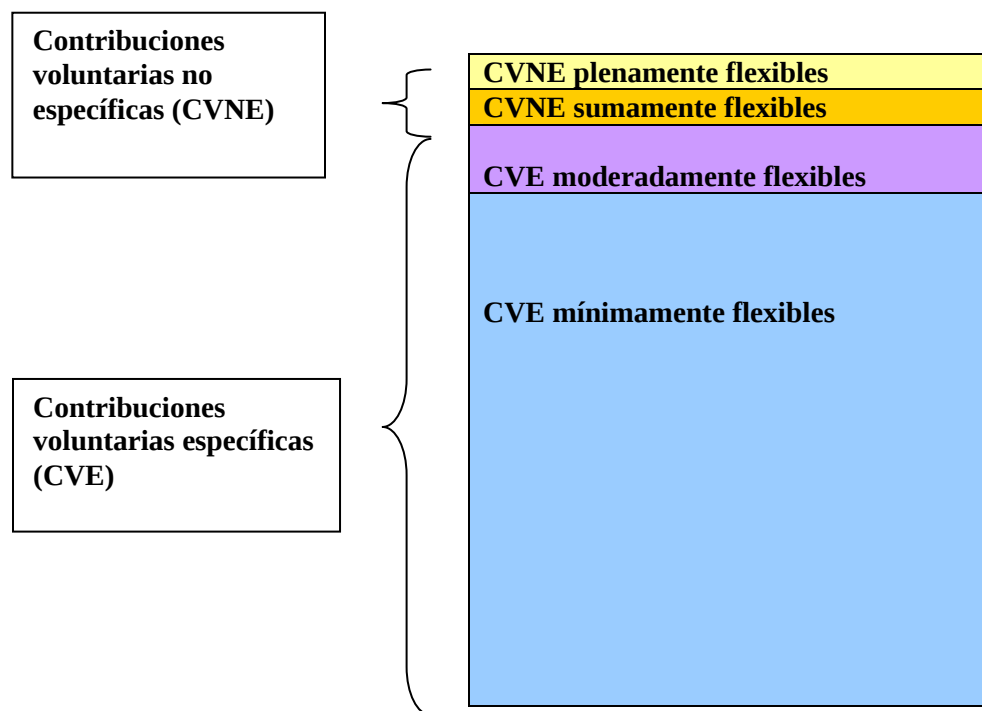
Las contribuciones voluntarias específicas pueden ser:

- 2.1 **Moderadamente flexibles**, cuando el acuerdo con el socio externo restringe su uso para determinados resultados previstos a nivel regional (RPR), áreas de salud pública o entidades de la Oficina.
- 2.2 **Mínimamente flexibles**, cuando el acuerdo con el socio externo se basa en un documento de proyecto que estipula claramente las categorías para las cuales pueden usarse los recursos.

En la Figura 1 se muestra la estratificación de las contribuciones voluntarias.

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS **Manual electrónico de la OPS/OMS**
2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias
Fecha de vigencia: _____

Figura 1
Estratificación de las contribuciones voluntarias¹



¹ Hasta la fecha, en la OPS, las contribuciones voluntarias no específicas (CVNE) representan el 5% de todas las contribuciones voluntarias y las contribuciones voluntarias específicas (CVE) representan el 95% restante.

Anexo II

TIPOS DE CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS

A continuación se describen los diferentes tipos de contribuciones voluntarias, generalmente presentadas en formato de acuerdos y proyectos

Tipos de contribuciones voluntarias	Proponente	Descripción	Instrumento jurídico que se debe utilizar
Acuerdo con contenido programático	Entidades regionales, subregionales o nacionales	Un documento que establece el logro de determinadas metas programáticas mediante los recursos proporcionados por el socio externo. Por ejemplo, apoyo a Objetivos Estratégicos específicos, con condiciones en cuanto a indicadores, área (regional, subregional o país), duración y presupuesto.	<i>(La Oficina del Asesor Jurídico [LEG] elaborará el modelo durante el año 2010)</i>
Acuerdo sin contenido programático	Entidades regionales, subregionales o nacionales	Un documento que, sin especificar ninguna actividad de cooperación técnica particular dentro del Plan Estratégico o el plan de trabajo bienal de una determinada entidad, formaliza un vínculo y un interés mutuo entre la OPS y el socioexterno.	<i>(LEG elaborará el modelo durante el año 2010)</i>
Acuerdos marco o globales	Entidades regionales, subregionales o nacionales	La característica principal de este tipo de acuerdo es que, en un documento único firmado con la Organización, el socio externo especifica un grupo de objetivos estratégicos dentro del Plan Estratégico de la OPS que recibirán su apoyo. Estos acuerdos pueden incluir contribuciones voluntarias específicas o no específicas.	<i>(LEG elaborará el modelo durante el año 2010)</i>

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS
2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias

Fecha de vigencia: _____

Tipos de contribuciones voluntarias	Proponente	Descripción	Instrumento jurídico que se debe utilizar
Modificación de un acuerdo con cambios en los contenidos programáticos	Entidades regionales, subregionales o nacionales	El acuerdo puede ser modificado a petición de la OPS o el sociocooperante si se producen cambios en el programa de trabajo descrito en el acuerdo formalizado inicialmente.	<i>(LEG elaborará el modelo durante el año 2010)</i>
Modificación de un acuerdo sin cambios en los contenidos programáticos	Entidades regionales, subregionales o nacionales	La Organización o el socio externo pueden solicitar la modificación de una condición estipulada en el acuerdo inicial que no afecte al contenido programático o las cláusulas ordinarias que protegen a la Organización. Por ejemplo, la modificación de la fecha de terminación del acuerdo o cambios de los datos del socioexterno (dirección y nombre de la entidad).	<i>(LEG elaborará el modelo durante el año 2010)</i>
Acuerdos de mantenimiento	Entidades regionales, subregionales o nacionales	Son acuerdos entre la OPS y algunos Estados Miembros o instituciones nacionales que establecen compromisos para sufragar los costos de infraestructura para el sostenimiento de un programa, una representación de la OPS/OMS o un centro panamericano.	<i>(LEG elaborará el modelo durante el año 2010)</i>
Acuerdos de compras	Entidades regionales, subregionales o nacionales	En el ámbito del programa de compras de la OPS, un Estado Miembro puede firmar acuerdos específicos en materia de compras, tales como compras reembolsables, fondos rotatorios o fondos estratégicos.	<i>(LEG elaborará el modelo durante el año 2010)</i>

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS **Manual electrónico de la OPS/OMS**
2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias
Fecha de vigencia: _____

Tipos de contribuciones voluntarias	Proponente	Descripción	Instrumento jurídico que se debe utilizar
Propuesta de proyectos o programas ¹	Entidades regionales, subregionales o nacionales ²	Cuando se desconoce quién va a ser el posible socio, se prepara una propuesta de proyecto usando el marco lógico. Esta propuesta debe cumplir ciertas especificaciones en cuanto a las condiciones de formato, contenido técnico y ejecución, con objeto de explorar las oportunidades de movilización de recursos. También puede elaborarse una propuesta de proyecto como respuesta a una oferta de recursos que un socio externo proponga a la Organización.	(Anexo V) (hiper enlace)
Acuerdos interinstitucionales	Entidades nacionales	En el marco de las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas y con objeto de mejorar la coordinación de la cooperación dentro del sistema de las Naciones Unidas, los equipos de las Naciones Unidas a nivel de país asumen compromisos para llevar a cabo programas conjuntos mediante acuerdos. Existen protocolos ya establecidos para este tipo de actividad conjunta, incluida la realización en el país beneficiario de una evaluación común para los países dentro del marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (ECP/MANUD).	(LEG elaborará el modelo durante el año 2010)
Fondos para la Aceleración de Programas del ONUSIDA (FAP)	Entidades nacionales	Es una modalidad del ONUSIDA para apoyar y extender la lucha contra la infección por el VIH a escala mundial mediante el fortalecimiento de los programas nacionales y la coordinación interinstitucional. Estos fondos son aprobados y coordinados por el grupo temático de las Naciones Unidas sobre la infección por el VIH/sida en el país respectivo.	Se puede obtener el modelo mediante solicitud.

¹ Una vez aprobadas, las propuestas formarán parte de un acuerdo entre la OPS y el socio externo.

² Incluye las solicitudes de los centros panamericanos.

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS **Manual electrónico de la OPS/OMS**
2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias
Fecha de vigencia: _____

Anexo III

**CONCESIÓN DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD PARA EXAMINAR, APROBAR Y
FIRMAR ACUERDOS DE CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS EN CASOS
ESPECÍFICOS**

A las entidades de los países (representaciones y centros) se les concede delegación de autoridad dentro del marco del plan de trabajo bienal aprobado para:

- 1) llevar a cabo el proceso de revisión y aprobación de las contribuciones voluntarias;
- 2) negociar y acordar los compromisos institucionales;
- 3) firmar acuerdos, subsidios, donaciones y otros documentos en nombre del Director;
- 4) administrar los fondos extrapresupuestarios recibidos por la OPS/OMS;
- 5) emprender las actividades estipuladas en los acuerdos u otro tipo de documentos formalizados entre la Organización y los socios externos; y
- 6) presentar el informe técnico acordado con el socio externo dentro del marco del acuerdo firmado.

Las solicitudes específicamente formuladas para aumentar el nivel de delegación de autoridad las puede presentar el funcionario solicitante en el momento de la revisión (véase el cuadro 1 donde se amplía la información).

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____**Cuadro 1. Delegación de autoridad según los tipos de acuerdos y modificaciones**

Tipos de acuerdos y modificaciones	Con delegación de autoridad ¹	Sin delegación de autoridad
Contribuciones voluntarias no específicas para financiar actividades programadas en el plan de trabajo bienal	Hasta US\$25.000 ²	Más de \$25.000
Contribuciones voluntarias específicas	Hasta \$50.000 ³	Más de \$50.000
Prórrogas	Primera prórroga de un acuerdo hasta un máximo de seis meses, siempre que no contenga cambios programáticos ni de las condiciones financieras del acuerdo inicial	Modificaciones o prórrogas de acuerdos o convenios de más de seis meses o que contengan cambios programáticos o afecten a las condiciones del acuerdo
Fondos para la Aceleración de Programas del ONUSIDA (FAP)	Plenamente delegada	Nada de lo anterior
Acuerdo de mantenimiento de infraestructura para las oficinas a nivel de país o subregional, incluidos los centros panamericanos	Delegada si se cumplen determinadas condiciones	Aplicable si se cumplen determinadas condiciones
Acuerdos que contienen planes de trabajo socios con una contribución voluntaria y que inicialmente fueron sometidos a revisión institucional ⁴	Siempre que converjan con el contenido del plan de trabajo bienal de la entidad proponente	Si hay cambios en la programación, administración o convergencia con el plan de trabajo bienal de la entidad proponente
Contribuciones voluntarias para complementar los fondos de las campañas de vacunación	Plenamente delegada	
Acuerdos interinstitucionales	Si cumplen con las especificaciones descritas en los puntos anteriores	

¹ Los siguientes casos se han seleccionado como proyectos piloto en aras de la descentralización y la delegación de la revisión, la aprobación y la firma de las contribuciones voluntarias. Con el transcurso del tiempo, pueden seleccionarse otros casos y añadirse a esta lista.

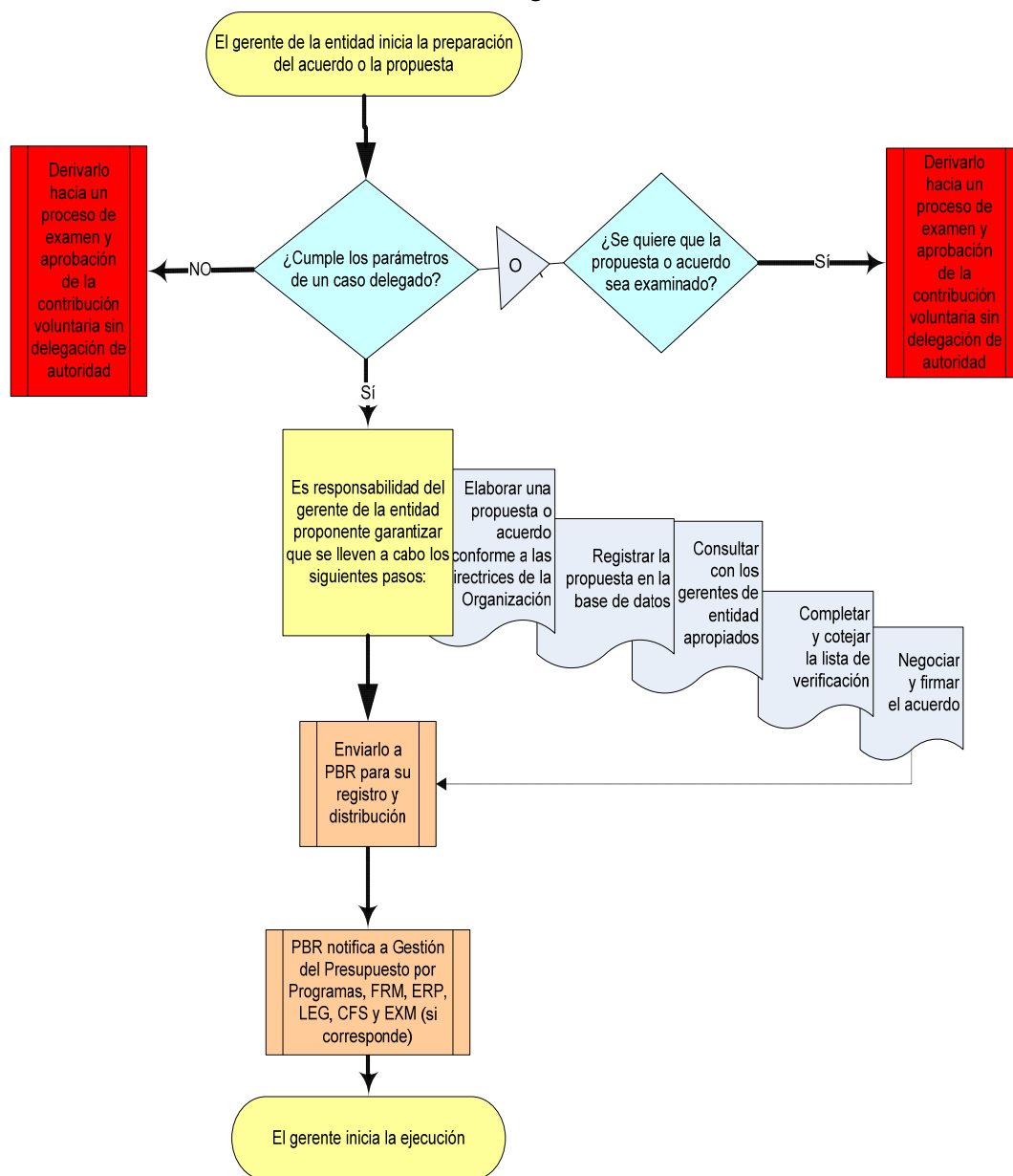
² Las cifras son acumulativas para cada contribución voluntaria. Es decir, si se supera el tope financiero delegado como consecuencia de una modificación, la contribución voluntaria debe estar sujeta a los procedimientos ordinarios.

³ Incluye las contribuciones voluntarias aceptadas por el Área de Preparativos para Situaciones de Emergencias y Socorro en Casos de Desastre (PED), siempre que se destinen a dar respuesta a situaciones de emergencia o desastre.

⁴ Si el plan de trabajo modifica cualquiera de las condiciones, finalidades o metas del proyecto, debe someterse a revisión institucional.

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Figura 1.**Proceso de examen y de aprobación de las contribuciones voluntarias con delegación de autoridad**

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____**Examen y aprobación de contribuciones voluntarias con delegación de autoridad**

Un gerente de entidad únicamente contará con la opción y la flexibilidad para negociar, firmar y modificar acuerdos o propuestas de contribuciones voluntarias en los casos señalados en esta política (véase el cuadro 1 de la página 14). Se espera que esta medida facilite una respuesta rápida durante las negociaciones con los socios externos, especialmente las que se realicen a nivel de país.

Es responsabilidad de los gerentes de entidad garantizar que las normativas, los procedimientos, las directrices y los formatos de la Organización se hayan tenido debidamente en cuenta y respetado durante la preparación, el examen, la negociación y la firma de una contribución voluntaria (véase el [Anexo IV \[hiperénlace\]](#)). En caso de que no se cumpla con esta política, el gerente de la entidad estará sujeto a las sanciones administrativas pertinentes.

La delegación de autoridad⁵ se concede con objeto de que se puedan examinar, aprobar y firmar los acuerdos de contribuciones voluntarias en nombre de la Organización,⁶ en cuyo caso, se debe utilizar el siguiente procedimiento (véase también la figura 2):

Paso 1: El gerente de la entidad con delegación de autoridad inicia una acción para preparar una propuesta o acuerdo de contribución voluntaria y asigna a un subordinado la preparación de toda la documentación.

Paso 2: El gerente determina si la propuesta de contribución voluntaria satisface los criterios requeridos para que a un caso se le pueda aplicar la delegación de autoridad. Si por alguna razón el gerente considera que no los satisface, la propuesta seguirá al proceso de examen institucional descrito en la figura 2.

Paso 3: Si el caso permite la delegación de autoridad, el gerente prepara, negocia y firma los acuerdos de contribuciones voluntarias en nombre de la Organización.

Paso 4: El gerente introduce la propuesta o acuerdo firmado en la base de datos de contribuciones voluntarias, certificando por escrito que el proceso de examen se ha llevado a cabo tal como se describe en el paso 2 e indicando el tipo de contribución voluntaria delegada.

Paso 5: PBR/RC confirma la información introducida en la base de datos y la distribuye entre las entidades pertinentes: Relaciones Externas, Movilización de Recursos y Asociaciones (ERP); Gestión de Recursos Financieros (FRM); Oficina del Asesor Jurídico (LEG); Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR); y Apoyo a la Atención Centrada en los Países (CFS). Si corresponde, se enviarán copias a otras oficinas y a los respectivos programas

⁵ Los Centros Panamericanos deben canalizar sus propuestas por medio del respectivo gerente de área.

⁶ La Oficina del Asesor Jurídico habitualmente procesa la autorización para que los representantes de la OPS/OMS en los países, y los gerentes de la Oficina para la Frontera México-Estados Unidos (FEP) y la Oficina de Coordinación de Programas en el Caribe (OCPC) firmen en nombre de la OPS/OMS. Los gerentes de la sede de la OPS no están autorizados a firmar en nombre de la Organización; con relación a esto, sírvase consultar Boletín de Información General HQ/FO-07-38 del 2 de mayo del 2007.

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____

regionales. Es necesario este paso antes de poder establecer cualquier partida presupuestaria o acción administrativa relacionada con el acuerdo de contribuciones voluntarias firmado.

Consideraciones adicionales:

- ❖ El Director se reserva el derecho de solicitar, en cualquier momento, el examen de toda aprobación emitida mediante la delegación de autoridad.
- ❖ El Director es la única autoridad que puede modificar los costos de apoyo a los programas de la Organización. Los costos de apoyo a programas siguen estando regulados por la directiva HQ/FO-96-17. Es responsabilidad de los gerentes garantizar el cumplimiento de los requisitos en materia de procedimiento establecidos para los casos de delegación de autoridad; en caso contrario, el respectivo gerente será sometido a investigación y se le impondrán las sanciones administrativas correspondientes. Las sanciones pueden ir desde la suspensión de la delegación de autoridad durante un determinado período hasta el despido.
- ❖ En el anexo IV, se incluyen las directrices y los formatos estandarizados para los proyectos de contribuciones voluntarias. La Oficina del Asesor Jurídico proporcionará los formatos para los documentos de acuerdos o convenios durante el 2010.
- ❖ Es responsabilidad del gerente introducir en el sistema AMPES la información pertinente sobre el plan anual de desembolsos, que constituirá la base para la asignación de los recursos en cuanto se reciban y para la posterior evaluación del desempeño.
- ❖ Las solicitudes de delegación adicional de autoridad, cuando sea aplicable a una contribución voluntaria, deben presentarse por medio del Área de PBR.

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____**Examen y aprobación de contribuciones voluntarias sin delegación de autoridad**

Si un acuerdo, convenio o propuesta de contribución voluntaria no figura en la lista de casos para los que se otorga delegación de autoridad, si el gerente de la entidad no cuenta con delegación de autoridad o si, por cualquier motivo, decide someter la propuesta a un examen institucional, se debe seguir el procedimiento descrito en la figura 2.

Paso 1: Preparación de la propuesta y la consulta

Con objeto de garantizar la validez técnica, administrativa y programática de una contribución voluntaria, el gerente de la entidad debe garantizar que las entidades regionales pertinentes participen desde el principio en la preparación de la correspondiente propuesta de contribuciones voluntarias.

La finalidad de este paso es conseguir que, durante la fase de diseño, se incluyan todos los factores habitualmente contemplados en un examen institucional formal. Si una propuesta formulada a escala regional incluye operaciones que se llevarán a cabo en determinados países, las respectivas entidades regionales y nacionales deben ser consultadas. Por otro lado, las entidades nacionales que formulen propuestas de contribuciones voluntarias también deben consultar a todas las correspondientes áreas técnicas y administrativas regionales relacionadas con los temas programáticos, estratégicos o administrativos. Cuando sea apropiado, el Área de PBR puede participar en un examen previo, en cuyo caso deberá registrarlo como tal en la base de datos de contribuciones voluntarias.

La propuesta debe incluir un plan anual de desembolsos para permitir la asignación de los recursos en cuanto se reciban, así como una evaluación del desempeño.

Cuando sea aplicable a los planes de ejecución de una contribución voluntaria, la propuesta también puede incluir solicitudes de incrementos específicos de la delegación de autoridad para facilitar la ejecución. La propuesta de contribuciones voluntarias y estas solicitudes se procesarán conjuntamente.

Paso 2: Una vez que el gerente envíe la documentación al Área de PBR con una copia a su supervisor (el correspondiente miembro de la Gestión Ejecutiva o de la Oficina de Apoyo a la Atención Centrada en los Países [CFS] para las entidades subregionales y nacionales que estén bajo la supervisión del Director). El Área de PBR introducirá la propuesta en la base de datos y la asignará a un asesor de la entidad para que la examine.

El Área de PBR puede, según su criterio, proceder de una de las siguientes maneras:

- (1) **Examinarla sin convocar al Comité de Examen de contribuciones voluntarias.** Cuando la propuesta de contribución voluntaria contiene todos los elementos y cumple los criterios requeridos técnicos, programáticos y administrativos, el Área de PBR recomendará la aprobación, de manera que puedan continuar las negociaciones con el socio externo o pueda firmarse el acuerdo o convenio, según corresponda. En caso de que se requieran

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____

ajustes menores, estos asuntos deberán resolverse directamente entre el asesor del Área de PBR y el proponente.

- (2) **Examinarla mediante consulta con el Comité de Examen de contribuciones voluntarias.** Cuando las propuestas requieran un análisis y una consulta interna más minuciosos, se deben enviar al Comité de Examen de contribuciones voluntarias. El Comité de Examen recomendará una de las siguientes posibilidades:

- Aprobación. Se autoriza al proponente para negociar la movilización de recursos o firmar el acuerdo o convenio con un socio externo. Ello incluye una recomendación dirigida a la LEG para autorizar su firma, así como los instrumentos de ejecución, tales como una carta de acuerdo.
- Aprobación con observaciones. Las observaciones se formulan con objeto de fortalecer y mejorar la propuesta; es responsabilidad del proponente introducir en la versión definitiva los cambios indicados antes de continuar las negociaciones con un socio externo o firmar el acuerdo o convenio.
- Sin aprobación. El proponente debe modificar la propuesta para que refleje las observaciones del Comité de Examen ya sean de naturaleza regulativa, programática, de gestión o administrativa, y presentar la versión modificada de la propuesta al Área de PBR. A continuación, se volverá a convocar al Comité de Examen para que examine y adopte medidas con relación a la nueva propuesta.

Composición del Comité de Examen de contribuciones voluntarias

El Comité estará compuesto por miembros del personal designados por las siguientes entidades con carácter permanente: Relaciones Externas, Movilización de Recursos y Asociaciones (ERP); Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR); Gestión de Recursos Financieros (FRM) y la Oficina del Asesor Jurídico (LEG). Cuando las propuestas, los acuerdos o convenios se originen en las entidades de los países, se incluirá a la Oficina de Apoyo a la Atención Centrada en los Países (CFS). También se incluirán las entidades pertinentes a escalas regional, subregional y de país, incluidos los centros panamericanos, cuando el tema de la propuesta justifique esta inclusión. PBR/RC actuará como secretaria del Comité.

Paso 3: Conclusión del examen

- El Área de PBR informará al gerente de la entidad sobre los resultados del examen y recomendará un procedimiento específico para que siga el diálogo o la negociación con el socio externo, en coordinación con el Área de ERP.
- Si se firma un acuerdo o convenio, LEG emitirá la autorización correspondiente.

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS

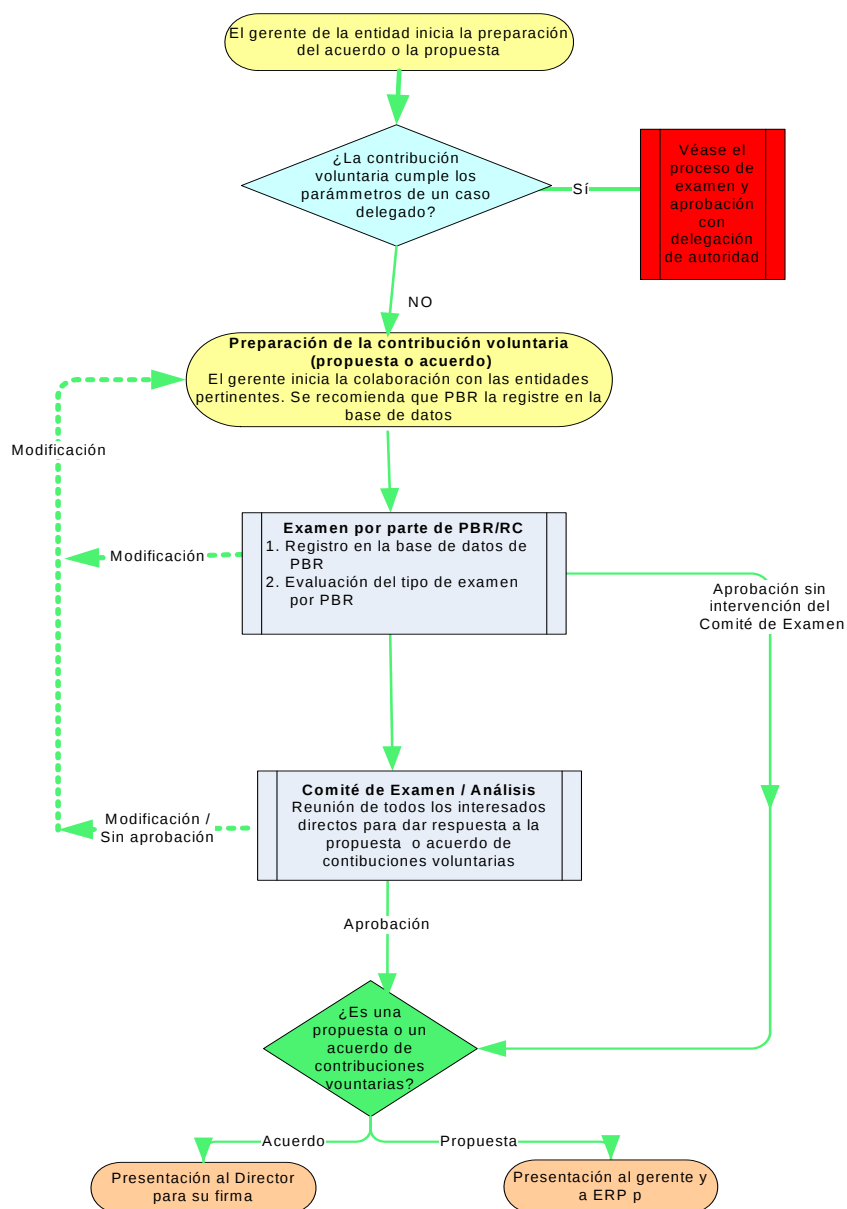
Manual electrónico de la OPS/OMS

2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias

Fecha de vigencia: _____

Figura 2

Proceso de examen y aprobación de las contribuciones voluntarias sin delegación de autoridad



Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Anexo IV**CRITERIOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL EXAMEN Y LA APROBACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS CON DELEGACIÓN DE AUTORIDAD****Lista de verificación de contribuciones voluntarias**

Esta lista de verificación debe ser cumplimentada y firmada por el gerente de la entidad correspondiente cuando se haya examinado y aprobado una contribución voluntaria bajo su delegación de autoridad. Esta lista de verificación abarca las siguientes fases: preparación, examen interno, negociación con los socios externos y firma.

Nota: En el siguiente formato, los campos que se rellenan automáticamente se señalan con una (A).

Fase de preparación

1. La selección de la contribuciones voluntarias (proyecto o acuerdo) fue efectuada por: (A)
(Seleccione tantas casillas como corresponda, marcándolas con una “X”).

- | | |
|---|--------------------------|
| a. La OPS | ☐ |
| b. Solicitud del Ministerio de Salud | ☐ |
| c. La OPS y el Ministerio de Salud | ☐ |
| d. Oferta de un socio externo (donante potencial) | ☐ |
| e. En cooperación con otros agentes | ☐ |

2. Preparación de la propuesta

Principal responsable (A) Nombre del funcionario de la OPS/OMS a cargo de las contribuciones voluntarias	En cooperación con (A) (Seleccione tantas casillas como corresponda.)	En consulta con (A)
	Ministerio de Salud ☐ Otras instituciones nacionales ☐ (Indique los nombres.)	Indique las entidades de la OPS

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Lista de verificación de contribuciones voluntarias

	----- ----- ----- ----- Socios externos (donantes potenciales) ☐ (Indique los nombres.) ----- ----- ----- ----- Otros agentes ☐ (Indique los nombres.) ----- ----- ----- -----	Entidades distintas a la OPS

Clasificación de las instituciones que participan en el diseño de la contribuciones voluntarias (A)

(Seleccione tantas casillas como corresponda.)

Instituciones del sector público		Instituciones privadas	
Gubernamentales	☐	Privadas – organización no gubernamental	☐
Institución gubernamental descentralizada	☐	Privadas – asociaciones	☐
Nivel local (municipio)	☐	Privadas – instituciones académicas	☐
Institución académica pública	☐		
Otras instituciones públicas	☐		
Instituciones internacionales		Otras	

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Lista de verificación de contribuciones voluntarias

Sistema de Naciones Unidas	☐	Religiosas	☐
Internacional – Sistema interamericano	☐	Centro colaborador de la OMS	☐
Internacional – organización no gubernamental	☐	Asociaciones, sociedades o alianzas	☐
Internacional – asociaciones	☐		
Instituciones subregionales			☐

3. Determinación de las funciones en la ejecución o aplicación de la contribuciones voluntarias (A)

OPS

Contraparte.

Beneficiario principal

Donante

Otros

4. Costo total de la propuesta

Contribución de los donantes (incluya los costos de apoyo a programas)

Contribución de la OPS (si corresponde)

Contribución de la contraparte... ..

Otras contribuciones

5. ¿En qué medida converge el proyecto con el Plan Estratégico de la OPS y la estrategia de gestión? Sírvase explicarlo.

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Lista de verificación de contribuciones voluntarias

6. ¿En qué medida converge el proyecto con los planes nacionales de salud y las prioridades de los Estados Miembros de la OPS/OMS? Sírvase explicarlo.

7. Medios para la ejecución señalados en la propuesta de contribuciones voluntarias
(A)
(Seleccione tantas casillas como corresponda.)

Contratos de Recursos Humanos de la OPS (tipo)	☐
Carta de acuerdo	☐
Contratos	☐
Cursos y seminarios de capacitación	☐
Otros	☐ Descríbalos... ..
	

Fase de examen interno

1. ¿Se elaboró esta propuesta en colaboración con la contraparte? (A)

Sí ☐
No ☐ Explíquelo... ..

2. ¿Cómo se relaciona esta propuesta con su plan de trabajo bienal? (A)

RPEO ☐
Indicador de los RPEO ☐

3. ¿Qué temas integradores de la OPS/OMS se han incorporado en la propuesta? (A)
(Seleccione tantas casillas como corresponda.)

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____**Lista de verificación de contribuciones voluntarias**

Género y etnicidad	☐
Derechos humanos	☐
Salud de la población indígena	☐
Protección social	☐
Atención primaria de salud	☐
Promoción de la salud	☐
No corresponde	☐

4. ¿Con quien consultó al elaborar la sección programática de la propuesta?
(Seleccione tantas casillas como corresponda.)

(A)

PBR/RC	☐
Personal técnico de su entidad	☐
Otras áreas técnicas de la OPS	☐
Representación de la OPS	☐
Entidades subregionales de la OPS	☐
Áreas técnicas de la OMS	☐
Otros	☐

5. ¿Cuáles son las nuevas modalidades de trabajo y cooperación técnica que incorpora el proyecto?
(Seleccione tantas casillas como corresponda.)

(A)

Colaboración interprogramática	☐
Cooperación técnica horizontal	☐
Fortalecimiento de la capacidad institucional	☐
Ejecución nacional	☐
Colaboración interinstitucional con las Naciones Unidas	☐
Colaboración interregional con la OMS	☐
Cooperación trilateral	☐
Otras (Sírvase enumerarlas.)	☐

.....

6. ¿Con quien consultó al elaborar el presupuesto del proyecto?
(Seleccione tantas casillas como corresponda.)

(A)

PBR/PB	☐
PBR/RC	☐
LEG	☐
Administración de la entidad	☐
FRM	☐

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Lista de verificación de contribuciones voluntarias

Otras entidades (Sírvase enumerarlas.)

☐

7. ¿Se incluyen en el presupuesto los costos de apoyo a programas?

Sí

☐

No (Sírvase explicar el motivo.)

☐

8. ¿Incluye el presupuesto el programa de ejecución por semestres?

Sí

☐

No (Sírvase explicar el motivo.)

☐

9. Una vez que el acuerdo o proyecto sea aprobado y la OPS reciba los recursos, se debe presentar el presupuesto según el tipo de actividad y la categoría del gasto. La utilización de recursos financieros por medio de la Organización está sujeta al reglamento y los requisitos financieros de la OPS/OMS y debe respetar las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS). ¿Cumple esta propuesta con todas las condiciones anteriores? **(A)**

Sí

☐

No (Sírvase explicar el motivo.)

☐

10. ¿Esta propuesta se firmará mediante un acuerdo con un socio externo o se adjuntará a este?

(A)

Sí

☐

No (Sírvase explicar el motivo.)

☐

11. La propuesta de acuerdo se elaboró utilizando:

(A)

Un acuerdo según el modelo de LEG

☐

Un acuerdo anterior formulado con el mismo donante

☐

Recibí una propuesta de acuerdo del donante

☐

Otros

☐

12. ¿Con quien consultó al elaborar la propuesta de acuerdo?
(Seleccione tantas casillas como corresponda.)

(A)

LEG

☐

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Lista de verificación de contribuciones voluntarias

PBR/RC	☐
Administración de la entidad	☐
FRM	☐
CFS	☐
Otros (Sírvese facilitar los detalles.)	☐
.....	

Fase de negociación con los socios externos

1. ¿Cuáles fueron las partes participantes en el proceso de negociación? (Indique todas las partes pertinentes, incluidos la OPS, las instituciones contraparte, si corresponde, y los socios externos).

2. ¿Cuándo se mantuvo la primera conversación con el donante potencial? (Incluya la información básica: la fecha de la reunión, las actas, y los primeros acuerdos establecidos).

3. ¿Se introdujeron cambios sustanciales en la última versión de la propuesta o el acuerdo?

Sí (Sírvese indicar los cambios.) ☐
No ☐

4. ¿Cómo llegaron todas las partes participantes en la elaboración de la propuesta o el acuerdo a la decisión final de aprobación? (Por ejemplo, ¿ocurrió durante una reunión o mediante una serie de intercambios por correo electrónico?)

Fase de firma

1. ¿Se firmó un acuerdo?

Sí ☐ (Indique la fecha.)
No ☐

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Lista de verificación de contribuciones voluntarias

2. ¿Cuenta el acuerdo con un documento del proyecto?

Sí ☐No ☐

3. ¿Quién firmó el acuerdo?

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS **Manual electrónico de la OPS/OMS**
2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias
Fecha de vigencia: _____

Anexo V

**FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS O
PROYECTOS A SER FINANCIADOS MEDIANTE CONTRIBUCIONES
VOLUNTARIAS**

Número de registro: _____ (Debe ser cumplimentado por el PBR/RC.)

Personal de PBR/RC a cargo: _____ (Debe ser cumplimentado por PBR/RC.)

Nota: Los campos señalados con una **(A)** se rellenan automáticamente.

1. Título de la propuesta o del proyecto	
2. Entidad del AMPES que formula la propuesta	(A)
3. Gerente de la entidad del AMPES de la OPS/OMS	(A)
4. Bienio de la OPS	(A)
5. Duración del proyecto (en meses)	
a. Fecha de inicio: (A) b. Fecha de terminación: (A)	
6. Socio o donante externo	(A)
7. Institución contraparte (A)	
¿Se elaboró esta propuesta en colaboración con la contraparte? (A)	
Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____	
8. Cálculo de los costos (En caso de prórrogas, indique los costos adicionales y los totales en dólares.)	
Contribución prevista por parte del socio financiero (donante):	

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____

Contribución prevista por parte de la OPS:
Contribución prevista por parte de la contraparte del país:
Costo total de la contribuciones voluntarias: \$......

9. Tipo de contribución voluntaria
(Seleccione tantas casillas como corresponda.)

Nueva

Proyecto ☐
Acuerdo ☐
Acuerdo global ☐

Modificación

Proyecto ☐
Acuerdo ☐
Acuerdo global ☐

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
Información técnica

10. Información general

11. País o países donde se ejecutará el proyecto (beneficiarios) (A)

12. Principales temas de salud, retos, necesidades o problemas que van a ser abordados mediante el proyecto. (Refiérase a la meta del proyecto.)

13. Breve descripción de la principal consecuencia del proyecto (Refiérase a la finalidad del proyecto.)

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____

14. Resultados previstos (materiales a entregar o consecuencias), si corresponde.

15. ¿En qué medida converge el proyecto con el Plan Estratégico de la OPS y la estrategia de gestión? Sírvase explicarlo.

16. ¿En qué medida converge el proyecto con los planes nacionales de salud y las prioridades de los Estados Miembros de la OPS/OMS? Sírvase explicarlo.

17. ¿Cómo se relaciona esta propuesta con su plan de trabajo bienal?

(A)

RPEO

☐

Indicador de los RPEO

☐

18. Temas integradores de la OPS/OMS incorporados en la propuesta.

(A)

(Seleccione tantas casillas como corresponda.)

Género y etnicidad

☐

Derechos humanos

☐

Salud de la población indígena

☐

Protección social

☐

Atención primaria de salud

☐

Promoción de la salud

☐

No corresponde

☐

19. ¿Qué Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se abordarán mediante este proyecto?

20. ¿Incluye este proyecto a alguno de los países prioritarios de la OPS?

(A)

Sí

☐

¿Cuáles? _____

(A)

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias****Fecha de vigencia:** _____No ☐

21. Nuevas modalidades de trabajo y de cooperación técnica que incorpora el proyecto **(A)**
 (Seleccione tantas casillas como corresponda.)

- | | |
|---|---|
| Colaboración interprogramática | ☐ |
| Cooperación técnica horizontal | ☐ |
| Fortalecimiento de la capacidad institucional | ☐ |
| Ejecución nacional | ☐ |
| Colaboración interinstitucional con las Naciones Unidas | ☐ |
| Colaboración interregional con la OMS | ☐ |
| Cooperación trilateral | ☐ |
| Otras | ☐ Indíquelas _____ |

22. ¿Con quien consultó al elaborar la sección programática de la propuesta? **(A)**
 (Seleccione tantas casillas como corresponda.)

- | | |
|--------------------------------|---|
| PBR/RC | ☐ |
| Áreas técnicas de la OPS | ☐ Especifíquelas _____ |
| Personal técnico de su entidad | ☐ |
| Áreas técnicas de la OMS | ☐ Especifíquelas _____ |
| Otros | ☐ Especifíquelos _____ |

ASPECTOS PRESUPUESTARIOS DEL PROYECTO

23. ¿Con quien consultó al elaborar el presupuesto? **(A)**
 (Seleccione tantas casillas como corresponda.)

- | | |
|------------------------------|---|
| PBR/PB | ☐ |
| PBR/RC | ☐ |
| LEG | ☐ |
| Administración de la entidad | ☐ |
| FRM | ☐ |
| Otras áreas | ☐ Indíquelas _____ |

24. Costo total de la contribución voluntaria

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Contribución de los donantes (incluya los costos de apoyo a programas)... ..

Contribución de la OPS (si corresponde)... ..

Contribución de la contraparte

Otras contribuciones... ..

25. ¿Incluye el presupuesto un programa de ejecución?

(A)

Sí

☐

No

☐ ¿Por qué no? _____

26. El presupuesto correspondiente a la contribución de los donantes debe ser presentado según el tipo de actividad y la categoría del gasto, y debe incluir como mínimo el programa de ejecución para un semestre. Es posible que, durante la fase de negociación, el presupuesto solo esté parcialmente elaborado. Sin embargo, una vez aprobado el proyecto, se exigirá a los gerentes que programen los recursos en el sistema AMPES para toda la duración prevista del proyecto.

La utilización de recursos financieros de cualquier contribución voluntaria está sujeta al reglamento y los requisitos financieros de la OPS/OMS y debe respetar las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS).

26.a. PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES:

Proporcione una breve descripción del ámbito de aplicación de las actividades que van a ejecutarse con los recursos de la OPS/OMS (expresados en dólares).

NOTA: El desglose debe efectuarse por año civil y cumplir las instrucciones de programación del sistema AMPES

Actividades	Presupuesto	Primer año (muestre los meses incluidos)	Segundo año (muestre los meses incluidos)	Tercer año (muestre los meses incluidos)	Fecha límite
	-				
	-				
	-				
	-				
	-	-	-	-	

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

	-				
	-				
	-				
	-				
	-				
	-	-	-	-	-
	-				
	-				
	-				
Total	-	-	-	-	-

26.b PRESUPUESTO POR CATEGORÍA DEL GASTO (expresado en dólares)

Categoría	Presupuesto total	Primer año (muestre los meses incluidos)	Segundo año (muestre los meses incluidos)	Tercer año (muestre los meses incluidos)
Personal y mano de obra	-			
Equipo	-			
Suministros y materiales	-			
Alquiler	-			
Servicios públicos	-			
Transporte	-			
Otros (especifíquelos)	-			
Total	-	-	-	-

27. Indique las instituciones asociadas, si las hubiera, y sus contribuciones al proyecto.

28. Medios para la ejecución señalados en la propuesta **(A)**
 (Seleccione tantas casillas como corresponda.)

Capítulo X: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS**Manual electrónico de la OPS/OMS****2. Acuerdos contractuales — Contribuciones voluntarias**

Fecha de vigencia: _____

Contratos de Recursos Humanos de la OPS (tipo)	☐
Carta de acuerdo	☐
Contratos	☐
Cursos y seminarios de capacitación	☐
Otros	☐

INFORMES

29. Presentación de los informes (indique la fecha de cada uno)

INFORMES SOBRE LOS PROGRESOS REALIZADOS. Si existen más de dos informes, sírvase indicar la secuencia.

- Primer informe sobre los progresos realizados:
- Segundo informe sobre los progresos realizados (si corresponde):
- Informe final sobre los progresos realizados:

INFORMES FINANCIEROS. Si existen más de dos informes, sírvase indicar la secuencia.

- Primer informe financiero:
- Segundo informe financiero (si corresponde):
- Informe financiero final:

30. Proporcione una breve descripción del plan de seguimiento y evaluación del proyecto.

31. Explique brevemente cualquier situación potencial que pudiera afectar la ejecución normal del proyecto (por ejemplo, el retraso de la fecha de inicio, la sobreestimación del ritmo de ejecución del proyecto, o el cambio de las autoridades nacionales).

**POLÍTICA PARA LA COORDINACIÓN
DE RECURSOS (BORRADOR)**

Coordinación de recursos en la OPS

Introducción

1. Para introducir la gerencia basada en resultados en la OPS es preciso crear nuevos instrumentos y procedimientos de manera que la Organización pueda funcionar adecuadamente según este nuevo enfoque. Un principio fundamental de la gerencia basada en resultados de la OPS es que todas las tareas —y, por extensión, los recursos necesarios para llevarlas a cabo *independientemente de su procedencia*— conduzcan al logro de los resultados institucionales regionales según se establece en el Plan Estratégico. Ello difiere notablemente de los enfoques que suelen utilizarse en el ámbito internacional e intergubernamental, donde el programa suele ajustarse a los recursos disponibles y rara vez se combinan distintas fuentes de fondos.
2. La OPS también tiene la responsabilidad fiduciaria de garantizar que todas las contribuciones voluntarias recibidas de asociados externos se planifiquen, presupuesten y ejecuten de manera adecuada, velando por que se alcancen sus metas y que todos los recursos se utilicen convenientemente. La Organización ha emprendido medidas muy importantes para lograr esta utilización total y, como resultado, el volumen de los fondos devueltos a los asociados ha disminuido hasta menos del 1% de los fondos totales de contribuciones voluntarias que administra la OPS. Se considera que esta cantidad todavía sigue representando un nivel importante de recursos que podrían haberse utilizado para lograr las metas de la Organización.
3. Cuando se utilizaban las estrategias de gestión anteriores, los recursos se asignaban a una entidad dada de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP) y, una vez asignados, se convertían en “propiedad” de dicha entidad en lugar de pertenecer a la Organización en su totalidad. En virtud de este enfoque de tipo “silo” (por analogía al sistema de compartimentos estanco usado para almacenar granos), las entidades a veces solicitaban fondos adicionales y, simultáneamente, se devolvían a los socios contribuciones voluntarias procedentes de estas mismas entidades. El enfoque de “silo” hizo también que algunas entidades tuvieran excedentes mientras que otras presentaban déficits. La falta de transferibilidad de una entidad a otra obligaba a que la Gestión Ejecutiva de la Oficina aumentara los presupuestos de las entidades deficitarias con fondos de otras fuentes diferentes a los fondos excedentes en otras entidades. Evidentemente, era preciso reforzar con técnicas de gestión modernas la demostrada reputación de la OPS como buen asociado en el uso de contribuciones voluntarias capaz de proporcionar cooperación técnica eficaz en un plazo específico.
4. Para abordar estos temas, se creó una función de coordinación de recursos dentro del área de Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR/RC). En este

informe se describen las funciones de coordinación de recursos, su relación con otras entidades y su repercusión prevista.

Coordinación de recursos

5. En la figura 1 se resumen las fases fundamentales de la coordinación de recursos y su relación con la movilización de recursos. Más adelante se explicarán detalladamente estas fases.

Figura 1

Fases de la coordinación de recursos y la movilización de recursos



Fase I: Asignación inicial de recursos

6. El ciclo de la coordinación de recursos empieza con la asignación inicial de recursos. El Director asigna los recursos disponibles al comienzo del período de planificación tanto por entidades como por objetivos estratégicos, de acuerdo con el Programa y Presupuesto aprobados por los Cuerpos Directivos. Además también se tiene en cuenta la Política del Presupuesto Regional por Programas, el ejercicio de asignación de prioridades de los objetivos estratégicos y la tasa de ejecución histórica por entidad.

Fase II: Determinación y vigilancia de la brecha de recursos y de la tasa de ejecución del presupuesto

7. La fase II empieza con la determinación de la brecha de recursos.¹ La brecha de recursos es la diferencia entre los recursos necesarios para que una entidad o un objetivo estratégico ejecute su programa y los recursos disponibles, y se la vigila en el curso de un bienio (véase la figura 3).

8. Durante la ejecución del programa, se calcula la tasa de ejecución del presupuesto —definida como el porcentaje de recursos programados gastados— y se la vigila periódicamente. Semestralmente se revisan las tasas de ejecución del presupuesto de cada entidad y objetivo estratégico en el nivel institucional. Sin embargo, los gerentes tienen acceso a su tasa de ejecución del presupuesto en todo momento.

Fase III: Análisis de la eficiencia del uso de recursos

9. La eficiencia de una entidad o de un objetivo estratégico en cuanto al uso de los recursos asignados puede determinarse comparando la información sobre su brecha de recursos con su tasa de ejecución histórica. La tasa de ejecución histórica es la cantidad de recursos programados que ha gastado la entidad o el objetivo estratégico en bienios anteriores. Este análisis permite identificar tres situaciones: a) entidades u objetivos estratégicos que necesitarán más recursos; b) aquellos que no podrán usar todos los recursos asignados; y c) aquellos que están haciendo un uso adecuado de los recursos existentes según su programa.

Fase IV: Reasignación de recursos

10. Según el resultado del análisis de la eficiencia, se puede considerar necesario reasignar recursos para lograr los resultados institucionales establecidos en el Plan Estratégico de la OPS, lo que implica transferir recursos de una entidad a otra o de un objetivo estratégico a otro. Al reasignarse recursos, se deben tener en cuenta los compromisos fiduciarios de la Organización y la flexibilidad de los fondos. La Organización debe cumplir sus compromisos con los donantes.

Fase V: Movilización de recursos

11. El proceso de reasignación de recursos determina qué entidades y objetivos estratégicos necesitan mayores recursos para lograr los resultados previstos en el Plan

¹ Se denomina “brecha de financiamiento” cuando solo están implicados recursos financieros. La brecha de financiamiento es la diferencia entre los recursos financieros que la entidad considera necesarios para ejecutar su programa (costo planificado) y los recursos financieros de los que ya dispone al comienzo del ciclo de planificación y que proceden del presupuesto ordinario y de las contribuciones voluntarias que ya se aprobaron en el bienio anterior.

Estratégico y sus planes de trabajo bienales, lo que permite orientar la función de movilización de recursos. La movilización de recursos empieza con la determinación de la brecha de recursos al comienzo del ciclo de planificación y es un proceso que se lleva a cabo en paralelo con el proceso de coordinación de recursos. Esta brecha determina las necesidades iniciales en materia de movilización de recursos, en las que también se considera la información sobre las donaciones de los socios internacionales y las tendencias de donación. El proceso de coordinación de recursos ayuda a orientar las medidas para atraer contribuciones voluntarias a las entidades o los objetivos estratégicos donde son más necesarios según el programa establecido.

Asignación inicial de recursos

12. Las contribuciones voluntarias (si las hubiera desde el bienio anterior) y el presupuesto ordinario se otorgan al comienzo del período de planificación. Esta es la asignación inicial de recursos para ejecutar los programas conforme a los planes de trabajo bienales. Se adjudican contribuciones voluntarias adicionales cuando se reciben recursos de un socio o cuando un socio los consigna en el marco de los reglamentos de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS por sus siglas en inglés) adoptadas por la Organización. A continuación se describen los criterios para la asignación inicial de recursos por entidad y por objetivo estratégico.

13. La distribución del presupuesto ordinario entre las distintas entidades se define en la Política del Presupuesto Regional por Programas aprobada por los Cuerpos Directivos. Esta política establece que, hasta el 2010, el 40% del presupuesto ordinario se asigne a los países, 7% a programas subregionales y 53% a entidades regionales. La porción de los países se distribuye entre los Estados Miembros basándose en una fórmula acordada por los cuerpos directivos.

14. La distribución de los recursos entre los distintos objetivos estratégicos se hace según un ejercicio de asignación de prioridades que se usó para la elaboración del Plan Estratégico de la OPS. El método empleado en este ejercicio de asignación de prioridades se presentó al Subcomité de Programa, Presupuesto y Administración (marzo del 2008, documento SPBA2/7) y al Comité Ejecutivo (junio del 2008, documento CE142/29) y fue aprobado por ambos.

15. La tasa histórica de ejecución del presupuesto (promedio de la tasa de ejecución del presupuesto de los dos últimos bienios) es otro criterio importante para definir la asignación inicial de recursos, tanto por entidades como por objetivos estratégicos.

Concepto de brecha de recursos

16. La Oficina Sanitaria Panamericana, guiada por este proceso, ha definido una matriz de asignaciones entre los objetivos estratégicos y las entidades del AMPES².

Figura 2

Recursos por objetivo estratégico y entidad del AMPES: enfoque de matriz

Objetivo estratégico Entidad del AMPES	OE1	OE2	OE3...	OE16	Total
EA1					
EA2					
EA3					
EA4 ...					
EA69					
Total					

← Asignación de prioridades programáticas →

↑
Política del
Presupuesto
Regional por
Programas
↓

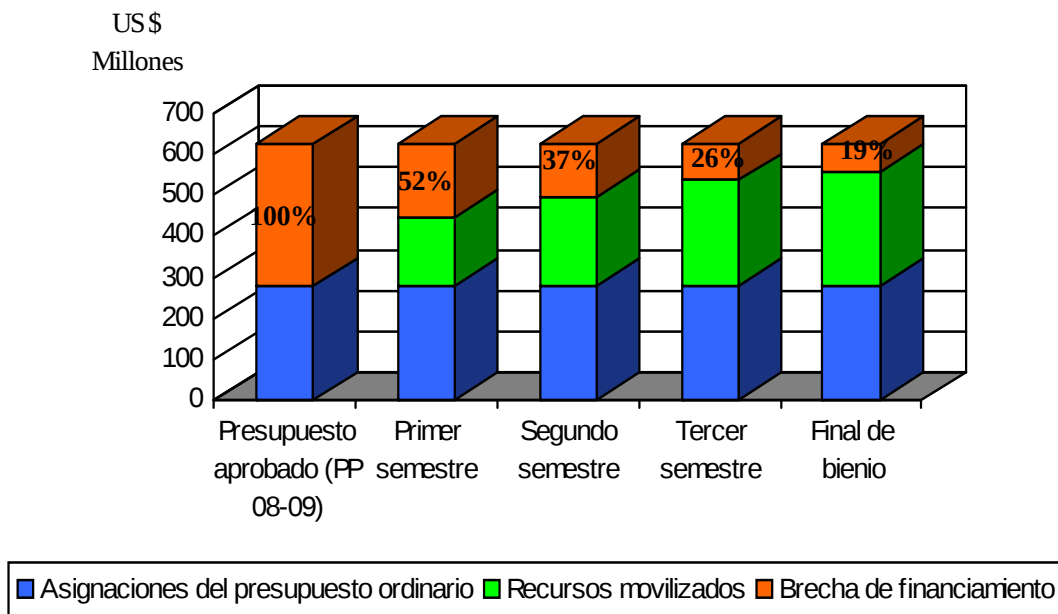
17. En la figura 2, la suma de las columnas y la suma de las filas (distribución por objetivos estratégicos y por entidades, respectivamente) están determinadas por decisiones de Cuerpos Directivos basadas en el ejercicio de asignación de prioridades mencionado anteriormente y por la Política del Presupuesto Regional por Programas.

18. La diferencia que existe en el momento de la planificación entre los recursos necesarios para que una entidad pueda ejecutar un plan y los recursos disponibles se denomina *brecha inicial de recursos*. Una brecha de recursos puede determinarse por

² El término “entidad del AMPES” o simplemente “entidad” es un término genérico que designa una unidad de gestión, programática y ejecutora responsable de la elaboración y ejecución de un plan de trabajo bienal a través de la gestión de sus recursos asociados (humanos, financieros, en especie, etc.). Como tal, el sistema de información AMPES de la OSP reconoce esta entidad como el núcleo de la gestión del programa y presupuesto, de ahí su nombre.

entidad o por objetivo estratégico (al sumarse las brechas de cada entidad que aborda un objetivo estratégico determinado). En algún momento, se movilizarán recursos (ya sean contribuciones voluntarias o recursos de otro tipo). La *brecha de financiamiento actual* se determina al restarse los recursos disponibles de los costos originales previstos. En la figura 3 se muestra la evolución de la brecha de financiamiento a lo largo del bienio 2008-2009.

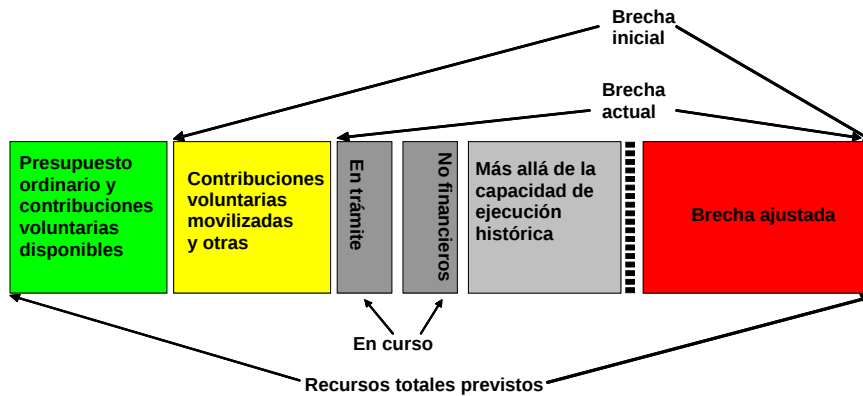
Figura 3
Estado de la brecha de financiamiento del
Programa y Presupuesto por semestre (bienio 2008-2009)



Ajuste de la brecha de recursos

19. Es preciso realizar algunos ajustes más de la brecha de recursos para conocer las necesidades reales de recursos, como se muestra en la figura 4. Además de los ajustes que se describen en los siguientes párrafos, algunos se detallarán aun más en secciones posteriores.

Figura 4
Brecha de recursos ajustada



20. En primer lugar, es aconsejable restar los recursos no financieros recibidos de la brecha de recursos. La OSP está analizando de qué manera se puede abordar este tema en el futuro, dado que los acuerdos actuales, incluyendo el sistema de información automatizado, impiden que la Organización haga esto de forma sistemática.

21. También deben incluirse acuerdos avanzados con socios que probablemente den lugar a convenios de contribuciones voluntarias. Ello puede incluir, por ejemplo, recursos que quizá están en trámite pero todavía no se han ultimado. La comunicación exhaustiva entre los interesados directos internos de la OSP —como los que tratan cuestiones de cooperación técnica, coordinación de recursos y movilización de recursos— es un factor fundamental para conseguirlo. En la modernización del sistema de gestión institucional se considerará de qué manera se puede incorporar esta información.

22. Por último, es necesario ser realista acerca de la eficiencia de las diferentes entidades en el uso de los recursos de los que disponen según su desempeño histórico. Con todos estos elementos (algunos están todavía en proceso de desarrollo) puede definirse una brecha ajustada. En la figura 4 se ilustran estos conceptos.

Recursos financieros y no financieros

23. El concepto de que los recursos son subsidiarios a los planes exige que se diferencien distintos tipos y fuentes de recursos. En las actividades de cooperación técnica, un componente fundamental de las intervenciones (con frecuencia más del 70%) suele ser el personal especializado, que puede expresarse en meses-persona o en otras unidades similares. Desde el punto de vista de la gestión de programas, da lo mismo recibir los servicios reales o los recursos financieros necesarios para obtenerlos, dado que en ambos casos se puede lograr el resultado previsto; sin embargo, desde el punto de vista del registro contable y de la presentación de la información, estas dos opciones son sustancialmente diferentes. La OPS, al igual que la mayoría de las organizaciones internacionales, cuenta con sistemas bien desarrollados para registrar las contribuciones financieras de socios externos y para informar a estos acerca de su utilización. Sin embargo, no se ha establecido ni acordado ningún sistema similar para notificar las contribuciones que no son de tipo financiero. Esto es importante porque en muchos casos a los asociados les resulta más fácil proporcionar personal o servicios en lugar de los recursos financieros para obtenerlos. Cabe señalar que las contribuciones que no son de tipo financiero también incluyen contribuciones en especie y contribuciones de la contraparte que los Estados Miembros proporcionan para la aplicación eficaz de iniciativas que aportan beneficios en materia de salud en sus países, que normalmente no son financieras. Estas contribuciones rara vez se detallan o se reconocen, dado que no entran a formar parte de los registros financieros, a pesar de que los socios desean particularmente que se explicita el nivel y la naturaleza de tales contribuciones.

24. La situación actual favorece a las contribuciones financieras. No obstante, para medir la eficacia es necesario registrar tanto las contribuciones financieras como las no financieras.

Análisis de la eficiencia y la capacidad de implementación

25. Dado que la brecha de recursos refleja la cantidad de recursos que todavía se necesitan para lograr las metas del Plan Estratégico, resulta razonable que esta brecha sea uno de los principales criterios de asignación de cualquier recurso que pueda estar disponible. Sin embargo, algunas entidades u objetivos estratégicos podrían abultar su tamaño para recibir una asignación de recursos adicional. Para compensar este efecto, también se vigila la tasa de ejecución del presupuesto de cada entidad u objetivo estratégico (es decir, el gasto como porcentaje de los fondos programados).

26. La brecha de recursos y la tasa de ejecución son fundamentales para determinar asignaciones adicionales. La tasa de ejecución histórica es también importante y debe considerarse para realizar el análisis de la eficiencia y conocer la capacidad de implementación de la entidad o el objetivo estratégico. Este enfoque promueve la adecuada planificación y asignación de recursos, ya que tanto las estimaciones excesivas de la asignación de recursos con tasas de ejecución bajas como la infravaloración de los

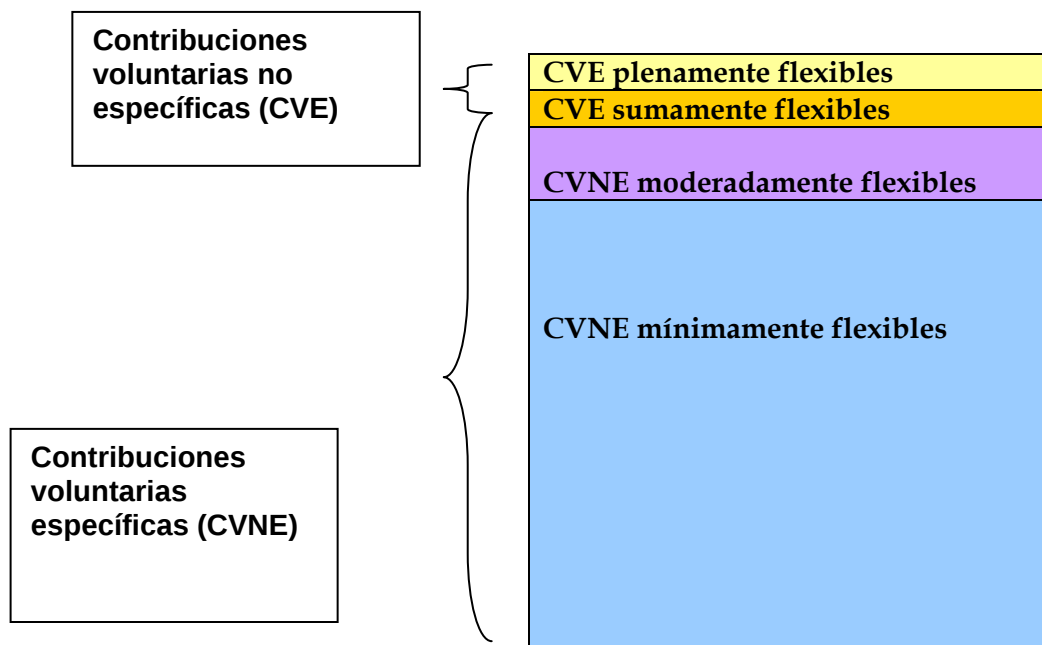
recursos necesarios dan lugar a adjudicaciones insuficientes. Por consiguiente, la estrategia de gerencia basada en resultados promueve cálculos de recursos creíbles y la aplicación oportuna de los recursos disponibles.

27. Todos estos conceptos están incluidos en la brecha ajustada. Cuando una entidad u objetivo estratégico ha recibido recursos suficientes para cerrar su brecha de recursos, es posible reasignar el excedente de recursos a otras entidades u OEs que todavía la tengan. Por el contrario, si una entidad u objetivo estratégico no tiene recursos suficientes para cerrar su brecha de recursos, es elegible para recibir una reasignación de recursos para cerrarla. Después de todas las reasignaciones, este proceso también muestra cualquier brecha restante en la que debe centrarse la movilización de recursos.

Flexibilidad fiduciaria y reasignación

28. Aunque puede ser sumamente aconsejable traspasar recursos libremente como una manera de potenciar al máximo la utilización, la OSP debe cumplir con los mandatos fiduciarios establecidos con los Estados Miembros o los socios. Por ejemplo, la flexibilidad de las contribuciones voluntarias varía dependiendo del socio. Tal como se muestra en la figura 5, la OPS ha adoptado la definición de recursos flexibles de la OMS, tanto si están destinados a un fin específico como si no.

Figura 5
Nivel de flexibilidad fiduciaria de las contribuciones voluntarias



29. Según el grado de flexibilidad, se definen cuatro tipos de fondos. Obviamente, a la OPS le corresponderá movilizar las contribuciones voluntarias más flexibles, dado que son las más fáciles de reasignar y, por consiguiente, facilitan el logro de los resultados del Plan Estratégico. En realidad, la mayoría de las contribuciones voluntarias recibidas por la OPS presentan distintos grados de restricción. Por ejemplo, durante el bienio 2008-2009 la OPS recibió 12 millones de dólares de contribuciones voluntarias no específicas y 60 millones de dólares de contribuciones voluntarias específicas. Esto significa que las contribuciones voluntarias no específicas (los fondos más flexibles) constituyeron solo el 17% de la cantidad total recibida.

30. Dadas las variaciones de la flexibilidad, tiene más sentido utilizar primero los recursos restringidos (contribuciones voluntarias específicas). Sin embargo, algunos gerentes tienden a gastar primero los recursos flexibles porque creen que corren el riesgo de “perder” los recursos ya asignados en el caso de que se reasignen. Parte del esfuerzo de la Coordinación de Recursos consiste en inducir un cambio de comportamiento en la Organización para lograr que los recursos correspondientes se ejecuten en la medida de lo posible y que todas las entidades o partes de la Organización actúen como si fueran una para lograr el resultado colectivo del Plan Estratégico. La función de Coordinación de Recursos también garantiza que en todas las reasignaciones se respeten los requisitos fiduciarios de los acuerdos con los socios.

Coordinación de Recursos y Movilización de Recursos

31. Después de que se han hecho todas las reasignaciones factibles, es posible que aún haya objetivos estratégicos o entidades con brechas que no han sido resueltas. En ese momento se inicia un diálogo entre los equipos de Coordinación de Recursos (RC) y de Movilización de Recursos (RM) para centrar los esfuerzos de movilización de recursos donde se los necesiten. El equipo de Coordinación de Recursos informa al equipo de Movilización de Recursos acerca de las necesidades de recursos después de las reasignaciones, y el equipo de Movilización de Recursos informa al equipo de Coordinación de Recursos sobre los recursos que probablemente recibirán (en trámite) o sobre las intenciones y prioridades de los socios. Por ejemplo, el equipo de Movilización de Recursos puede informar al equipo de Coordinación de Recursos sobre un socio interesado en un objetivo estratégico específico que ya tiene recursos suficientes. A fin de recibir las contribuciones voluntarias adicionales que se ofrecen, se lleva a cabo un análisis para ver si los recursos flexibles disponibles en ese objetivo estratégico pueden transferirse a otros objetivos estratégicos que necesitan financiamiento. En el caso de que la flexibilidad de los recursos impida dicha transferencia, puede modificarse el programa de objetivos estratégicos aumentando el número de resultados previstos a fin de recibir fondos adicionales. Si esto no fuera posible, en última instancia no deben aceptarse los fondos que se han ofrecido. Es importante establecer que la OSP no debe aceptar, en ninguna circunstancia, contribuciones voluntarias que no apoyen directamente alguno de los resultados establecidos en el Plan Estratégico.

Estado de la ejecución de la coordinación de recursos de la OSP

32. Ya se han creado los siguientes instrumentos y medidas para facilitar la ejecución de la coordinación de recursos:

- a) Se ha propuesto y se está examinado una política para aumentar la descentralización de la gestión de las contribuciones voluntarias.
- b) Se están vigilando todas las contribuciones voluntarias durante la vida del proyecto y en cuanto al desempeño bienal. Este informe se presenta en línea para que los gerentes puedan administrar directamente sus entidades u objetivos estratégicos. Los aportes analíticos se presentan semestralmente.
- c) Dos veces al año se elabora un informe que incluye las contribuciones voluntarias que han vencido, contribuciones voluntarias en las que se han devuelto fondos excedentes a los asociados y aquellas que no han mostrado ninguna actividad en el último semestre.
- d) En el bienio pasado se probó utilizar un informe sobre el estado completo de todos los fondos por entidad y objetivo estratégico. Este informe se encontrará en línea y tendrá aportes analíticos cada seis meses. Es importante informar a los gerentes con suficiente anticipación de modo que puedan ajustar sus planes y programas.
- e) En el último bienio se probó utilizar un informe con sugerencias para la reasignación de fondos para la Gestión Ejecutiva de la OSP, lo que permitió la utilización completa de los recursos que estaban venciendo a fines del bienio.
- f) Se crearán comités de seguimiento de la movilización de recursos y la coordinación de recursos a fin de informar a Gestión Ejecutiva sobre las reasignaciones y la movilización de recursos.
- g) Durante la modernización del sistema de gestión institucional, se creará el método para incluir las contribuciones en trámite y las de tipo no financiero para el 2014.

POLÍTICA PARA LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS**Fecha de vigencia:** _____**DELEGACIÓN DE AUTORIDAD****Contenido**

<i>Párrafo</i>	<i>Página</i>
10 Finalidad	1
20 Alcance	1
30 Políticas y procedimientos esenciales	1
30.1 Delegación de autoridad con relación a	1
30.1.1 Gestión orientada a la consecución de resultados.....	1
30.1.2 Transparencia	1
30.2 Principios de la delegación de autoridad	2
30.2.1 Constitución de la OPS.....	2
30.2.2 Decisiones de los Cuerpos Directivos	2
30.2.3 Políticas y procedimientos a nivel de toda la Organización	2
30.2.4 El Plan Estratégico y su Programa y Presupuesto	2
30.2.4.1 Estados Miembros	2
30.2.4.2 Rendición de cuentas jerárquica del Plan Estratégico.....	2
30.2.4.3 Rendición de cuentas institucional del Plan Estratégico	4
30.2.4.4 Rendición de cuentas de los equipos del Plan Estratégico	4
30.2.5 Consulta.....	5
30.3 Disposiciones generales	5
30.3.1 Redelegación	5
30.3.2 Autoridad concurrente	5
30.3.3 Ejercicio de la autoridad de conformidad con el Manual electrónico de la OPS/OMS	5
30.3.4 Ratificación.....	5
30.3.5 Reorganización	5
30.3.6 Facsímiles de firma para entidades y personas designadas en forma “interina”	6
30.3.7 Designación de funcionario a cargo	6
30.3.7.1 Ausencia	6
30.3.7.2 Notificación.....	6
30.3.7.3 Sede	6
30.3.7.4 Sobre el terreno	6
30.3.7.5 Sesión de información para el personal.....	6
30.3.8 Rendición de cuentas	6
30.4 Firma de documentos legales.....	7
30.5 Delegaciones de autoridad del Director	7
30.5.1 Gestión Ejecutiva.....	7
30.5.1.1 Director Adjunto (DD)	7
30.5.1.2 Subdirector (AD).....	7

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS

Fecha de vigencia: _____

Contenido (cont.)

Párrafo		Página
	30.5.1.3 Director de Administración (AM).....	7
30.5.2	Gerentes de entidad que rinden cuentas al Director	7
	30.5.2.1 Gerentes en los países [representantes de la OPS/OMS (PWR)] ..	7
	30.5.2.2 Gerentes subregionales.....	8
	30.5.2.3 Asesor Jurídico (LEG)	8
	30.5.2.4 Coordinador, Apoyo a la Atención Centrada en los Países (CFS) .	8
	30.5.2.5 Jefe de Gabinete	8
	30.5.2.6 Auditor General, Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES).....	8
30.6	Delegación de autoridad del Director Adjunto (DD).....	8
30.6.1	Gerente de Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR).....	8
30.6.2	Gerente de Relaciones Externas, Movilización de Recursos y Asociaciones (ERP).....	8
30.6.3	Gerente de Gestión de Conocimientos y Comunicación (KMC)	8
	30.6.3.1 Director de BIREME (BIR)	9
30.6.4	Gerente de Preparativos para Situaciones de Emergencias y Socorro en Casos de Desastre (PED)	9
30.6.5	Jefe de la Oficina de Ética (ETH).....	9
30.6.6	Mediador (OMB).....	9
30.6.7	Asesor de la Oficina de Cuerpos Directivos (GBO).....	9
30.7	Delegación de autoridad del Subdirector (AD).....	9
30.7.1	Gerente de Salud Familiar y Comunitaria (FCH).....	9
	30.7.1.1 Director del CLAP (CLP)	9
	30.7.1.2 Director del CFNI (CFN)	9
	30.7.1.3 Jefe de la Oficina de la OPS para la Coordinación de la Respuesta a la Infección por el VIH en el Caribe (PHCO)	9
30.7.2	Gerente de Vigilancia de la Salud y Prevención y Control de Enfermedades (HSD).....	9
	30.7.2.1 Director del CAREC (CEC).....	9
	30.7.2.2 Director de PANAFTOSA (AFT).....	9
30.7.3	Gerente de Desarrollo Sostenible y Salud Ambiental (SDE)	9
	30.7.3.1 Director de CEPIS (CEP).....	9
	30.7.3.2 Director del INCAP (INC)	9
30.7.4	Gerente de Tecnología, Atención de la Salud e Investigación (THR).....	9
30.7.5	Gerente de Sistemas y Servicios de Salud (HSS).....	10
30.7.6	Asesor principal de la Oficina de Género, Etnicidad y Salud (GEH).....	10
30.8	Delegación de autoridad del Director de Administración (AM).....	10
30.8.1	Gerente de Servicios de Tecnología de la Información (ITS)	10

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS

Fecha de vigencia: _____

Contenido (cont.)

<i>Párrafo</i>	<i>Página</i>
30.8.2 Gerente de Gestión de Recursos Financieros (FRM)	10
30.8.3 Gerente de Gestión de Recursos Humanos (HRM)	10
30.8.4 Gerente de Operaciones de Servicios Generales (GSO)	10
30.8.5 Gerente de Gestión de Compras y Suministros (PRO)	10
40 Responsabilidades de la sección de delegación de autoridades	10
40.1 El Asesor Jurídico (LEG) y el Director de Administración (AM)	10
40.2 El Director de Administración (AM)	10
50 Definiciones y glosario	10
60 Índice alfabético	11

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS**Fecha de vigencia:** _____**10 Finalidad**

10.1 Organización Panamericana de la Salud (OPS): establecer líneas claras de autoridad de conformidad con los artículos 4 y 21 de la Constitución de la Organización Panamericana de la Salud y en virtud de cualquier otra autoridad que le incumba al Director por decisión de los Cuerpos Directivos de la OPS.

10.2 Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para las Américas: establecer líneas claras de autoridad dentro de la OPS en su calidad de Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud para las Américas, de conformidad con el artículo 4 del Acuerdo entre la OMS y la OPS, el artículo 31 de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud y la delegación de autoridad del Director General de la OMS a los Directores Regionales.

20 Alcance: En esta sección se delegan ciertas atribuciones y se presentan disposiciones generales que rigen la delegación de autoridad o la asignación de deberes y obligaciones que recaen en el Director como principal funcionario técnico y administrativo de la OPS, decisiones de los Cuerpos Directivos de la OPS, Plan Estratégico 2008-2012 de la OPS (<http://www.paho.org/spanish/gov/cd/cd48-od328-s.pdf>), otros reglamentos, normas y procedimientos de la OPS; y de conformidad con la delegación de autoridad del Director General de la OMS a sus Directores Regionales.

30 Políticas y procedimientos esenciales**30.1 Delegación de autoridad con relación a:**

30.1.1 Gestión orientada a la consecución de resultados: La delegación de autoridad es un requisito para la aplicación eficaz de la gestión orientada a la consecución de resultados. Para que los gerentes puedan ser responsables de los resultados, tienen que estar autorizados mediante la delegación clara de autoridad en todas las áreas, y en particular, en la gestión de recursos humanos. Es política de la OPS fomentar la utilización eficaz de los recursos al facultar al personal para que participe en las decisiones que afectan a la Organización a fin de permitir el buen gobierno por medio de la delegación de autoridad apropiada, en relación con los recursos tanto financieros como humanos, para velar por que la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP) alcance los resultados previstos en el Programa y Presupuesto aprobado, así como para mejorar el desempeño general de la Organización. [Véase el Manual electrónico de la OPS, capítulo II, sección 1. Marco de gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS (en borrador)].

30.1.2 Transparencia: De acuerdo con la política de la OPS, es necesario establecer vínculos claros entre las delegaciones de autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas. La delegación de autoridad conlleva la responsabilidad de la decisión y de las medidas que se tomen, así como la rendición de cuentas por el uso eficiente y eficaz de los recursos

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS

Fecha de vigencia: _____

financieros y los activos de la Organización. La aceptación de la delegación de autoridad identifica al gerente no solo como responsable del cumplimiento de los reglamentos y las normas pertinentes, sino también como una persona dispuesta a aceptar la responsabilidad y la rendición de cuentas. Según se ha formulado, el *Marco de la gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS*, servirá de base para ejercer la autoridad delegada y está alineado con la responsabilidad y la rendición de cuentas de los miembros del personal de toda la Organización.

30.2 Principios de la delegación de autoridad

30.2.1 Constitución de la OPS: suministra el fundamento legal para el funcionamiento de la Organización. Establece las funciones de la Oficina y describe los arreglos institucionales y regionales

30.2.2 Decisiones de los Cuerpos Directivos: Aunque suelen estar dirigidas al Director, las decisiones y resoluciones de los Cuerpos Directivos de la OPS son aplicables a toda la Organización y obligan a la Organización como un todo. Por lo tanto, la responsabilidad de ejecutar estas decisiones y resoluciones la comparte todo el personal. Es necesario que tanto el Director como la Gestión Ejecutiva ejerzan un liderazgo fuerte y eficaz a fin de velar por la ejecución eficaz de las decisiones y resoluciones.

30.2.3 Políticas y procedimientos a nivel de toda la Organización: Bajo el liderazgo del Director, todas las entidades aplicarán sistemáticamente los reglamentos, las reglas así como las políticas y procedimientos.

30.2.4 El Plan Estratégico y su Programa y Presupuesto proporcionan la orientación y el apoyo financiero para todo el trabajo que se lleva a cabo a todos los niveles de la Organización. Los Resultados Previstos a Nivel Regional (RPR) son los logros cuantificables cuya consecución será responsabilidad de la Organización y a los que contribuirán todas las entidades en el marco general del Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto de la OPS.

30.2.4.1 Estados Miembros: los Estados Miembros son responsables en conjunto de alcanzar los Objetivos Estratégicos (OE), de acuerdo a las mediciones de sus indicadores respectivos y apoyarán el trabajo de la Oficina mediante el financiamiento oportuno y suficiente del Programa y Presupuesto de la Organización, incluyendo contribuciones voluntarias y recursos no financieros. (Mediante la resolución CSP27.R4 se aprobó el Plan Estratégico 2008-2012 de la OPS, el 2 de octubre del 2007)

30.2.4.2 Rendición de cuentas jerárquica del Plan Estratégico

- a) El Director es responsable ante los Cuerpos Directivos de la OPS del logro de los Resultados Previstos a Nivel Regional (RPR), del seguimiento de los Objetivos Estratégicos (OE), y del uso eficaz y eficiente de los recursos al ejecutar el Programa y Presupuesto. El

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS**Fecha de vigencia:** _____

Director tiene autoridad para asignar y gastar todo el presupuesto de la OPS de acuerdo a lo que hayan delegado los Estados Miembros.

[Hiperenlace al Marco de la gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS, anexo A, 2.2.1 párrafo del Director, página ____]

- b) El Gerente de la entidad es responsable del logro de todos los Resultado Previsto Específico de cada Oficina (RPEO) del plan de trabajo bienal de la entidad. El Gerente de la entidad tiene autoridad para asignar y gastar el presupuesto del plan de trabajo bienal.

[Hiperenlace al Marco de la gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS, anexo A, 2.2.2, párrafo del Gerente de la entidad, página ____]

- c) el Coordinador del Proyecto AMPES es responsable de la obtención de todos los productos y servicios que figuran en su proyecto AMPES. El Coordinador del Proyecto AMPES tiene autoridad, por conducto de la delegación por el Gerente de la entidad, para asignar y gastar el presupuesto del proyecto AMPES.

[Hiperenlace al Marco de la gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS, anexo A, 2.2.3, párrafo de Coordinador de Proyecto AMPES, página ____]

- d) El funcionario a cargo de un producto o servicio tiene la responsabilidad del logro de los productos y servicios que se encuentran bajo su responsabilidad y tiene autoridad para asignar y gastar, por conducto de la delegación por el Coordinador del Proyecto AMPES, el presupuesto del producto/servicio según se haya asignado.

[Hiperenlace al Marco de la gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS, anexo A, 2.2.4, párrafo de Funcionario Responsable de un producto/servicio, página ____]

- e) El funcionario a cargo de una tarea tiene la responsabilidad de la realización de la tarea y tiene autoridad para asignar y gastar, por conducto de la delegación por el Funcionario Responsable de un producto/servicio, el presupuesto para la tarea según se haya asignado.

[Hiperenlace al Marco de la gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS, anexo A, 2.2.5, párrafo de Funcionario Responsable de Tarea, página ____]

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS
Fecha de vigencia: _____

30.2.4.3 Rendición de cuentas institucional del Plan Estratégico: Para contribuir a la ejecución del Plan Estratégico, la Organización ha designado a facilitadores institucionales:

- a) El Área de Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR) es responsable de la formulación, seguimiento y presentación de informes de todo el Plan Estratégico.
- b) El facilitador de objetivo estratégico (OE) es responsable de la formulación, seguimiento y presentación de informes sobre los objetivos estratégicos que están bajo su responsabilidad.
- c) El facilitador del resultado previsto a nivel regional (RPR) es responsable de la formulación, seguimiento y presentación de informes sobre los RPR que están bajo su responsabilidad.
- d) El facilitador de indicador de RPR es responsable de la formulación, seguimiento y presentación de informes sobre los indicadores de RPR que están bajo su responsabilidad.

[Para más detalles acerca de la rendición de cuentas institucional del Plan Estratégico ver: [Marco de la gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS, anexo A, 2.3, página ____](#)]

- e) El facilitador de RPEO es responsable de la formulación, seguimiento y presentación de informes sobre los RPEO que están bajo su responsabilidad.

[[Hiperenlace al Marco de la gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS, anexo A, 2.3.5, párrafo de Facilitadores de RPEO, página ____](#)]

- f) El facilitador de indicador de RPEO es responsable de la formulación, seguimiento y presentación de informes sobre el indicador de RPEO que esté bajo su responsabilidad, lo que abarca los hitos alcanzados.

[[Hiperenlace al Marco de la gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS, anexo A, 2.3.6, párrafo de Facilitadores de Indicador de RPEO, página ____](#)]

30.2.4.4 Rendición de cuentas de los equipos del Plan Estratégico: Se están creando tres tipos de equipos para facilitar la ejecución del Plan Estratégico: equipos de proyectos AMPES, equipos transversales y equipos de Objetivos Estratégicos.

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS**Fecha de vigencia:** _____

- a) Los equipos de proyectos AMPES son responsables de la obtención de los producto/servicios que están bajo su responsabilidad.

[Hiperenlace al anexo 1 Organización horizontal orientada al trabajo en equipo, página___]

- b) Los miembros de los equipos transversales son responsables de contribuir a la consecución de uno o más RPR y de las metas respectivas del indicador RPR.

[Hiperenlace al anexo 3- Organización horizontal orientada al trabajo en equipo y al Manual-E de la OPS/OMS Sección 2: Grupos de Colaboración]

- c) Los equipos de Objetivos Estratégicos (OE) son responsables de la formulación, seguimiento y presentación de informes sobre los Objetivos Estratégicos que están bajo su responsabilidad.

30.2.5 Consulta: es esencial que los gerentes regionales, subregionales y los representantes consulten y negocien con los facilitadores de los OE y entre ellos mismos, a fin de asegurar la uniformidad en la ejecución de los Resultados Previstos de la OPS y en los procedimientos administrativos correspondientes.

30.3 Disposiciones generales: Las siguientes disposiciones generales se aplicarán a todas las delegaciones de autoridad:

30.3.1 Redelegación: las autoridades pueden ser redelegadas en una delegación específica, mediante la inserción de un párrafo sobre redelegación y redelegado sucesivamente, a menos que haya una restricción en la delegación específica.

30.3.2 Autoridad concurrente: El funcionario que delega retiene la autoridad concurrente para ejercer cualquiera de las autoridades, deberes o responsabilidades que se hayan delegado.

30.3.3 Ejercicio de la autoridad de conformidad con el Manual electrónico de la OPS/OMS: las autoridades se ejercerán de conformidad con los reglamentos, reglas o políticas y procedimientos de la OPS/OMS, estipulados en este Manual electrónico.

30.3.4 Ratificación: Las medidas tomadas por personas antes de la fecha de una delegación de autoridad se ratificarán si están en conformidad con los términos y las condiciones de la última delegación.

30.3.5 Reorganización: Las delegaciones de autoridad seguirán teniendo efecto para la entidad que desempeña las funciones de su antecesor hasta que se modifiquen, se revoquen, o se reemplacen.

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS

Fecha de vigencia: _____

30.3.6 Facsímiles de firma para entidades y personas designadas en forma “interina”: el área de Gestión de Recursos Financieros (FRM) exige facsímiles de la firma para las entidades y personas designadas en forma “interina”, que se conservarán en los archivos de FRM para su comprobación cuando se comprometen fondos y para finalidades de auditoría. 

30.3.7 Designación de funcionario a cargo: las personas que estén desempeñando funciones durante una ausencia breve de la persona designada podrán ejercer atribuciones.

30.3.7.1 Ausencia: Cuando un gerente de la entidad de nivel regional, subregional o de país está ausente en viaje de comisión de servicio, por licencia anual, licencia en el país de origen o licencia por enfermedad, deberá hacer arreglos para que en su ausencia otra persona desempeñe las funciones de supervisión.

30.3.7.2 Notificación: en caso de que una emergencia imprevista exija que el funcionario designado a cargo se ausente de la oficina, lo notificará al supervisor inmediato por teléfono y le dará el nombre de la persona que estará a cargo de la entidad.

30.3.7.3 Sede: la designación se hará utilizando la designación electrónica para funcionario a cargo.

Designación electrónica de funcionario a cargo (para designar)

<http://workflow.paho.org/swift7/Skins/Outlook/default.aspx>

Designación electrónica de funcionario a cargo (para ver informe)

<http://portal.paho.org/sites/AM/BTab7.aspx>

30.3.7.4 Sobre el terreno: en condiciones normales, la designación de un oficial a cargo siempre se hará en forma de memorando enviado por correo electrónico a los supervisores.

30.3.7.5 Sesión de información para el personal: Es esencial que los gerentes de entidad, antes de ausentarse de sus funciones, informen detalladamente a la persona que estará a cargo de la entidad. Esta orientación abarcará todos los asuntos urgentes y pendientes y el estado actual de las actividades, lo que abarca, entre otras cosas, datos financieros y de presupuestales. A su regreso, el gerente de la entidad recibirá información detallada del funcionario que estuvo a cargo.

30.3.8 Rendición de cuentas: Toda persona acepta la rendición de cuentas cuando firma su delegación de autoridad específica.

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS**Fecha de vigencia:** _____**30.4 Firma de documentos legales**

- a) El Director es la única persona que tienen capacidad legal de obligar legalmente a la Organización con su firma. La firma de un documento legal por otra persona deberá autorizarse expresamente por escrito mediante un **memorando**, o fax, originado por la Oficina del Asesor Jurídico (LEG) y firmado por el Director, o por la persona que él designe.
- b) Estos documentos legales incluyen, entre otros, acuerdos, contratos, memorandos, cartas o acuerdos de entendimiento, extensiones, apéndices, modificaciones y cualquier otro documento que, independientemente de su título, obligue legalmente a la Organización.
- c) La naturaleza y la formalidad relacionadas con la ejecución de cualquiera de estos documentos podrá variar según la materia y los requisitos legales de cada país. No obstante, desde un punto de vista legal y administrativo, los documentos enumerados más arriba generan derechos y obligaciones para las partes y, por consiguiente, obligan legal y administrativamente a la Organización de conformidad con los términos estipulados allí.

30.5 Delegaciones de autoridad del Director**30.5.1 Gestión Ejecutiva****30.5.1.1 Director Adjunto (DD)** [[Hiperenlace a delegación](#)]**30.5.1.2 Subdirector (AD)** [[Hiperenlace a delegación](#)]**30.5.1.3 Director de Administración (AM)** [[Hiperenlace a delegación](#)]**30.5.2 Gerentes de entidad que rinden cuentas al Director****30.5.2.1 Gerentes en los países [representantes de la OPS/OMS****(PWR)]**

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS

Fecha de vigencia: _____

ARG —[Hiperenlace a delegación]	GUT —[Hiperenlace a delegación]
BAH —[Hiperenlace a delegación]	GUY —[Hiperenlace a delegación]
BLZ —[Hiperenlace a delegación]	HAI —[Hiperenlace a delegación]
BOL —[Hiperenlace a delegación]	HON —[Hiperenlace a delegación]
BRA —[Hiperenlace a delegación]	JAM —[Hiperenlace a delegación]
CHI —[Hiperenlace a delegación]	MEX —[Hiperenlace a delegación]
COL —[Hiperenlace a delegación]	NIC —[Hiperenlace a delegación]
COR —[Hiperenlace a delegación]	PAN —[Hiperenlace a delegación]
CUB —[Hiperenlace a delegación]	PAR —[Hiperenlace a delegación]
DOR —[Hiperenlace a delegación]	PER —[Hiperenlace a delegación]
ECC —[Hiperenlace a delegación]	SUR —[Hiperenlace a delegación]
ECU —[Hiperenlace a delegación]	TRT —[Hiperenlace a delegación]
ELS —[Hiperenlace a delegación]	URU —[Hiperenlace a delegación]
	VEN —[Hiperenlace a delegación]

30.5.2.2 Gerentes subregionales

CPC —[Hiperenlace a delegación]
FEP —[Hiperenlace a delegación]

30.5.2.3 Asesor Jurídico (LEG) [\[Hiperenlace a delegación\]](#)

30.5.2.4 Coordinador, Apoyo a la Atención Centrada en los Países (CFS) [\[Hiperenlace a delegación\]](#)

30.5.2.5 Jefe de Gabinete [\[Hiperenlace a delegación\]](#)

30.5.2.6 Auditor General, Supervisión Interna y Servicios de Evaluación (IES) [\[Hiperenlace a delegación\]](#)

30.6 Delegación de autoridad del Director Adjunto (DD)

30.6.1 Gerente de Planificación, Presupuesto, y Coordinación de Recursos (PBR) [\[Hiperenlace a delegación\]](#)

30.6.2 Gerente de Relaciones Externas, Movilización de Recursos y Asociaciones (ERP) [\[Hiperenlace a delegación\]](#)

30.6.3 Gerente de Gestión de Conocimientos y Comunicación (KMC) [\[Hiperenlace a delegación\]](#)

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS

Fecha de vigencia: _____

30.6.3.1 Director de BIREME (BIR) [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.6.4 Gerente de Preparativos para Situaciones de Emergencias y Socorro en Casos de Desastre (PED)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.6.5 Jefe de la Oficina de Ética (ETH)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.6.6 Mediador (OMB)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.6.7 Asesor de la Oficina de Cuerpos Directivos (GBO)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7 Delegación de autoridad del Subdirector (AD)****30.7.1 Gerente de Salud Familiar y Comunitaria (FCH)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.1.1 Director del CLAP (CLP)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.1.2 Director del CFNI (CFN)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.1.3 Jefe de la Oficina de la OPS para la Coordinación de la Respuesta a la Infección por el VIH en el Caribe (PHCO)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.2 Gerente de Vigilancia de la Salud y Prevención y Control de Enfermedades (HSD)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.2.1 Director del CAREC (CEC)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.2.2 Director de PANAFTOSA (AFT)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.3 Gerente de Desarrollo Sostenible y Salud Ambiental (SDE)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.3.1 Director de CEPIS (CEP)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.3.2 Director del INCAP (INC)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)**30.7.4 Gerente de Tecnología, Atención de la Salud e Investigación (THR)** [\[Hiperenlace a delegación\]](#)

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS
Fecha de vigencia: _____

30.7.5 Gerente de Sistemas y Servicios de Salud (HSS) [[Hiperenlace a delegación](#)]

30.7.6 Asesor principal de la Oficina de Género, Etnicidad y Salud (GEH) [[Hiperenlace a delegación](#)]

30.8 Delegación de autoridad del Director de Administración (AM)

30.8.1 Gerente de Servicios de Tecnología de la Información (ITS) [[Hiperenlace a delegación](#)]

30.8.2 Gerente de Gestión de Recursos Financieros (FRM) [[Hiperenlace a delegación](#)]. **Delegación especial**—Delegación de autoridad Oficina Sanitaria Panamericana (Gestión de Tesorería, firmantes de cuentas bancarias)

30.8.3 Gerente de Gestión de Recursos Humanos (HRM) [[Hiperenlace a delegación](#)]

30.8.4 Gerente de Operaciones de Servicios Generales (GSO) [[Hiperenlace a delegación](#)]

30.8.5 Gerente de Gestión de Compras y Suministros (PRO) [[Hiperenlace a delegación](#)]

40 Responsabilidades de la sección de delegación de autoridades

40.1 El Asesor Jurídico (LEG) y el Director de Administración (AM) son responsables del mantenimiento de este capítulo.

40.2 El Director de Administración (AM) es responsable del mantenimiento del registro oficial de todas las delegaciones de autoridad y de mantener las delegaciones de autoridad en el sitio web del Manual electrónico de la OPS/OMS.

50 Definiciones y glosario

Entidad: es un término genérico que designa a una unidad de gestión y ejecución programática de la Oficina Sanitaria Panamericana. Esta entidad es responsable del plan de trabajo bienal y de su presupuesto correspondiente. Como tal, el sistema AMPES reconoce esta entidad como el núcleo para la gestión del Programa y Presupuesto. Los gerentes de la entidad son los siguientes: miembros de la Gestión Ejecutiva (EXM), Gerentes de Área, algunos jefes de oficina, gerentes subregionales y representantes de la OPS/OMS.

Capítulo I.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Manual electrónico de la OPS/OMS
Fecha de vigencia: _____

[[Hiperenlace al Anexo 1 Organización horizontal orientada al trabajo en equipo, página___](#)]

Gerente de la entidad: es el gerente de una entidad de la Oficina y es responsable de ejecutar el plan de trabajo bienal y su presupuesto, lo que abarca la consecución de todos los RPEO programados por la entidad, de acuerdo a lo aprobado por la Gestión Ejecutiva.

Coordinador del proyecto: es el líder de un proyecto del AMPES; es responsable de ejecutar su proyecto AMPES y de la obtención de todos los productos y servicios del proyecto; tiene autoridad para asignar y gastar (por conducto de la delegación por el Gerente de la entidad) el presupuesto del proyecto; y tiene responsabilidades de supervisión programática y administrativa.

[[Hiperenlace al anexo 5 Organización horizontal orientada al trabajo en equipo, página___](#)]

Líder de equipo transversal: es el líder de un equipo a cargo de alguno de los temas transversales de la Organización; es responsable de contribuir al logro de uno o más RPR asignados a su equipo, de acuerdo con las metas del indicador RPR; y tiene responsabilidades programáticas, pero no de supervisión administrativa.

60 Índice alfabético