

UNA EJECUCIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

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

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

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

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

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

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

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

Las Estrategias de Cooperación en los Países

91. Durante varios decenios, la Oficina ha trabajado de una manera descentralizada a nivel de país, con Planes de Trabajo Bienales (que antes se llamaban "presupuestos bienales por programas" o BPB por sus siglas en inglés) en cada oficina de país. En los últimos años se introdujo la Estrategia de Cooperación en los Países (ECP), que es el mecanismo de planificación estratégica de la Oficina a nivel de país y ha resultado ser un componente decisivo de la política de cooperación centrada en los países. La metodología de ECP, propuesta por la OMS y adaptada

a la Región, refleja una visión a mediano plazo de la cooperación de la OMS/OPS con un país o grupo de países y define un marco estratégico para trabajar con ellos.

92. La ECP representa un equilibrio entre las prioridades de los países y las orientaciones y prioridades estratégicas regionales (así como mundiales) de acuerdo con los objetivos de desarrollo sanitario nacionales. Constituye un marco para la cooperación de la Oficina en y con el país o grupo de países de que se trate, destacando lo que la Oficina hará, cómo lo hará y con quién. La ECP guía de forma directa los Planes de Trabajo Bienales de las oficinas de la OPS/OMS en los países. El Plan de Trabajo Bienal es un verdadero "plan de país" donde convergen los esfuerzos de todos los niveles (mundial, regional, subregional y nacional) de la Organización.

93. A mediados de 2007 se habían terminado de preparar 11 ECP, en tanto que siete se encontraban en las etapas finales y se preveía terminar otras nueve para fines de 2007 o principios de 2008. Además, se está realizando un análisis de las ECP por subregión. Este análisis constituirá la base de las nuevas Estrategias de Cooperación Subregional (ECS), que serán similares a las ECP en cuanto a su formato y contenido. Ya se ha iniciado una ECS para Centroamérica y se está considerando otra para el Caribe.

94. Los Estados Miembros han reconocido la utilidad de la presencia de la Oficina en los países, de acuerdo con la ECP y a cargo del Representante de la OPS/OMS. Este Plan Estratégico reconoce y aprovecha estos puntos fuertes. La relación entre el Plan Estratégico y las Estrategias de Cooperación en los Países es recíproca. Se ha hecho un análisis de las ECP que se tiene en cuenta en este Plan Estratégico; el proceso inverso será realizado una vez que se apruebe el plan (véase el diagrama 1).

La Gestión Orientada a la Consecución de Resultados

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

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

- a) Los Resultados Previstos de la Organización son consistentes desde el nivel más alto hasta el más bajo de planificación. La cadena de resultados puede verse en el diagrama 5, que figura a continuación. Por primera vez se pueden agregar indicadores de los resultados en los diferentes niveles, lo cual permite mejorar el seguimiento del desempeño y los informes al respecto (véase más adelante la sección sobre Seguimiento, Evaluación Previa y Evaluación de Impacto).
- b) Los Resultados Previstos Específicos de cada Oficina (RPEO) contribuyen al logro de los Resultados Previstos a nivel Regional (RPR) mediante la agregación de indicadores. Por lo tanto, cada RPR representa el esfuerzo institucional y colectivo de la Oficina Sanitaria Panamericana, del cual es responsable. Esto es un concepto nuevo (véase el diagrama 6 más abajo).
- c) Los indicadores específicos de la gestión orientada a la consecución de resultados figuran en el Objetivo Estratégico 16.

- d) El marco de rendición de cuentas se elaborará y se ejecutará de conformidad con el nuevo marco de rendición de cuentas de la OMS.
- e) Además del marco de rendición de cuentas, se expedirá una nueva delegación de autoridad, armonizando el grado de autoridad con la responsabilidad por los resultados.
- f) Se terminará de establecer el marco de gestión para proporcionar orientación a los gerentes de todos los niveles a fin de que puedan realizar su trabajo de la manera más eficaz y eficiente posible.
- g) La Evaluación Estratégica y Alineación de los Recursos (SARA) permitirá asignar los recursos (incluido el personal) en condiciones óptimas para alcanzar los objetivos y los Resultados Previstos de la Organización.
- h) La creación de la función de evaluación de impacto conducirá a una cuantificación más objetiva de los logros programáticos tras la ejecución de los programas y contribuirá al desarrollo de la Oficina como organización discente.

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

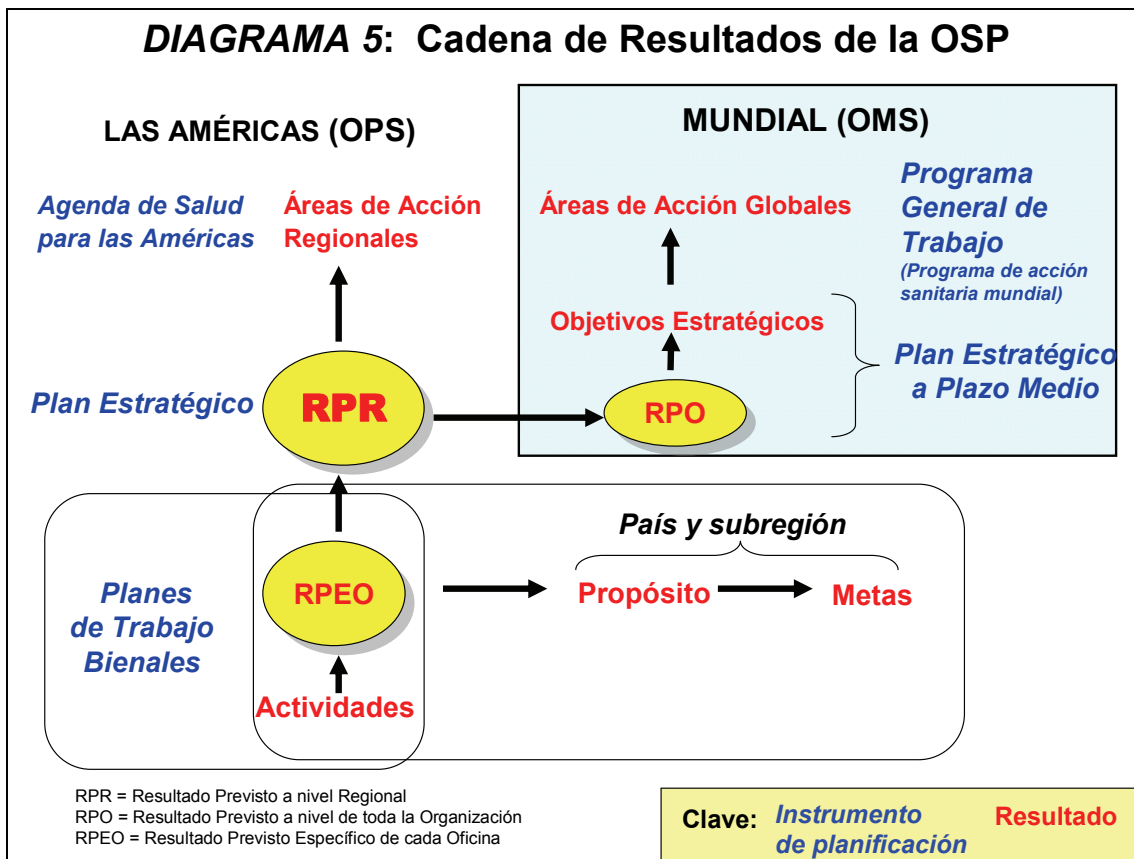
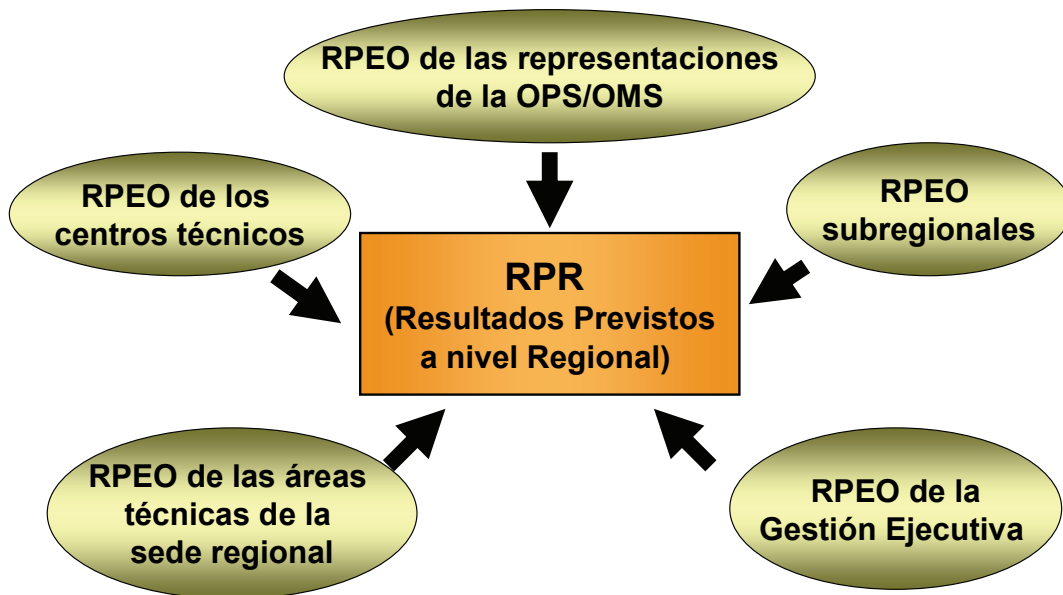


DIAGRAMA 6: Todos los Resultados se Agregan a los RPR
Los RPR representan el esfuerzo institucional y colectivo de la OSP



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