

## **UNA EJECUCIÓN EFICIENTE Y EFICAZ**

82. 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 la Organización desempeña sus funciones. Los cinco objetivos establecidos por la Directora para el cambio institucional, a saber – 1) centrar más la atención en los países, 2) fomentar modalidades innovadoras de cooperación técnica, 3) establecer un foro regional, 4) convertirse en una organización discente y basada en conocimientos, y 5) mejorar los métodos de gestión – 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”, en gran parte han concluido su trabajo.

### ***LOS OBJETIVOS DE CAMBIO INSTITUCIONAL Y LOS EQUIPOS DE LA HOJA DE RUTA***

83. Este plan estratégico incorpora RPR e indicadores para medir el logro de estos 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 basada en los resultados.

84. El objetivo relacionado con las modalidades de la cooperación técnica está presente en todo el plan estratégico y, de hecho, en el trabajo cotidiano de las representaciones de la OPS en los países y en las unidades técnicas regionales.

85. 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 habrán incorporado en la actividad de la Organización para fines de 2007, allanando el camino para una mejor ejecución del plan estratégico.

86. En consonancia con la naturaleza integral de este plan y la labor planificada de seguimiento y presentación de informes (véase más abajo), la Oficina ya no proporcionará actualizaciones a los Cuerpos Directivos con respecto a las actividades de fortalecimiento institucional y los objetivos de cambio institucional, puesto que ya han concluido y se han incorporado en la planificación institucional y la gestión de la Organización por medio de este plan estratégico y de otros instrumentos.

### ***LAS ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EN LOS PAÍSES***

87. 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) 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.

88. 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 organización hará, cómo lo hará y con quién. La ECP constituye la base de los planes de trabajo bienales de los Representantes de la OPS/OMS. El plan de trabajo bienal es un verdadero "plan de un país" donde convergen los esfuerzos de todos los niveles (mundial, regional, subregional y nacional) de la Organización.

89. 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 la ECP por subregión, que se incorporará en las estrategias de cooperación subregional (ECS) y los planes de trabajo bienales respectivos. Ya se ha iniciado una ECS para Centroamérica y se está considerando otra para el Caribe.

90. La presencia de la Oficina en los países, de acuerdo con la ECP y a cargo del Representante de la OPS/OMS, es valorada por los Estados Miembros y es lo que distingue a nuestra Organización. Este plan estratégico reconoce y aprovecha estos puntos fuertes. La relación entre el plan estratégico de la Oficina 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 y se hará lo inverso una vez que se apruebe el plan (véase el diagrama 1).

### ***LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS***

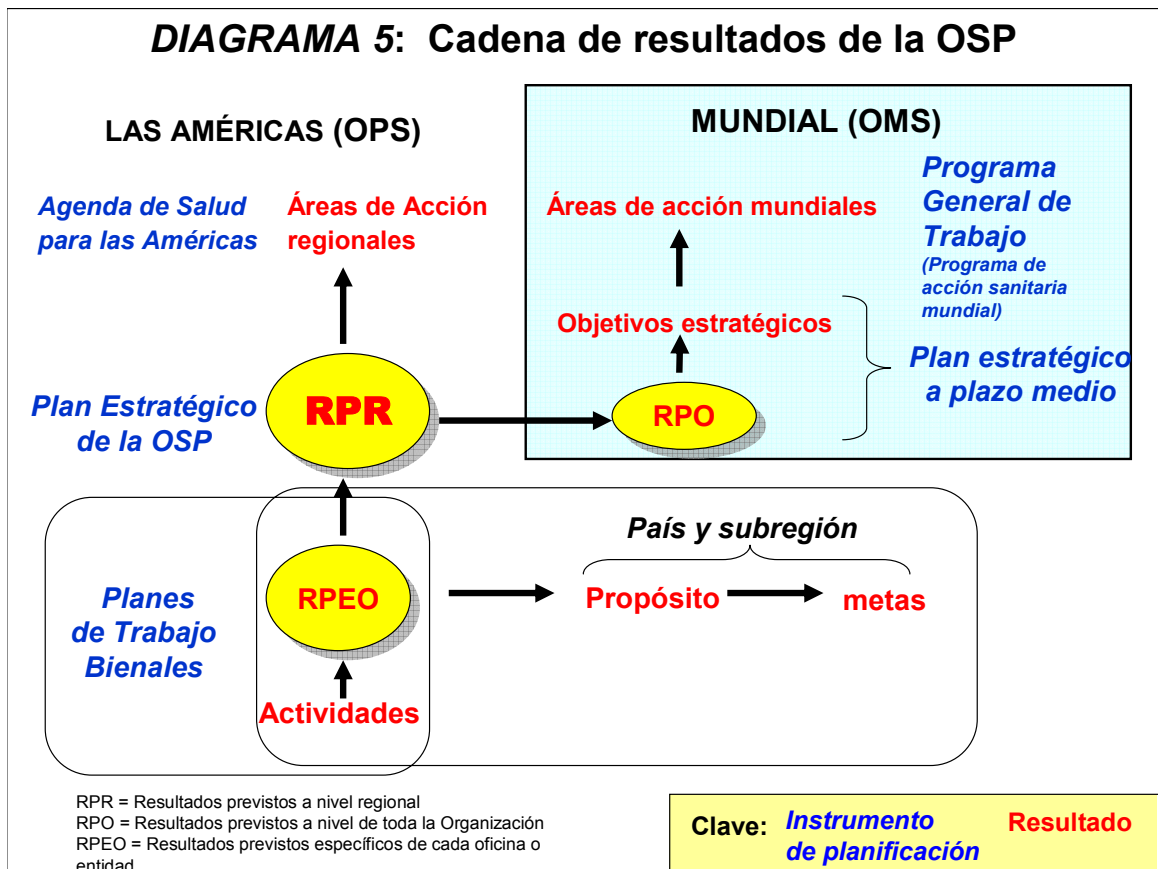
91. La implantación en curso de la gestión basada en los resultados como instrumento de gestión en la Oficina tiene dos metas principales: 1) que la Organización se centre en los resultados durante la planificación, ejecución y evaluación de sus programas, y 2) mejorar la rendición de cuentas y la transparencia ante los Estados Miembros.

92. 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 gestión basada en los resultados. 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):

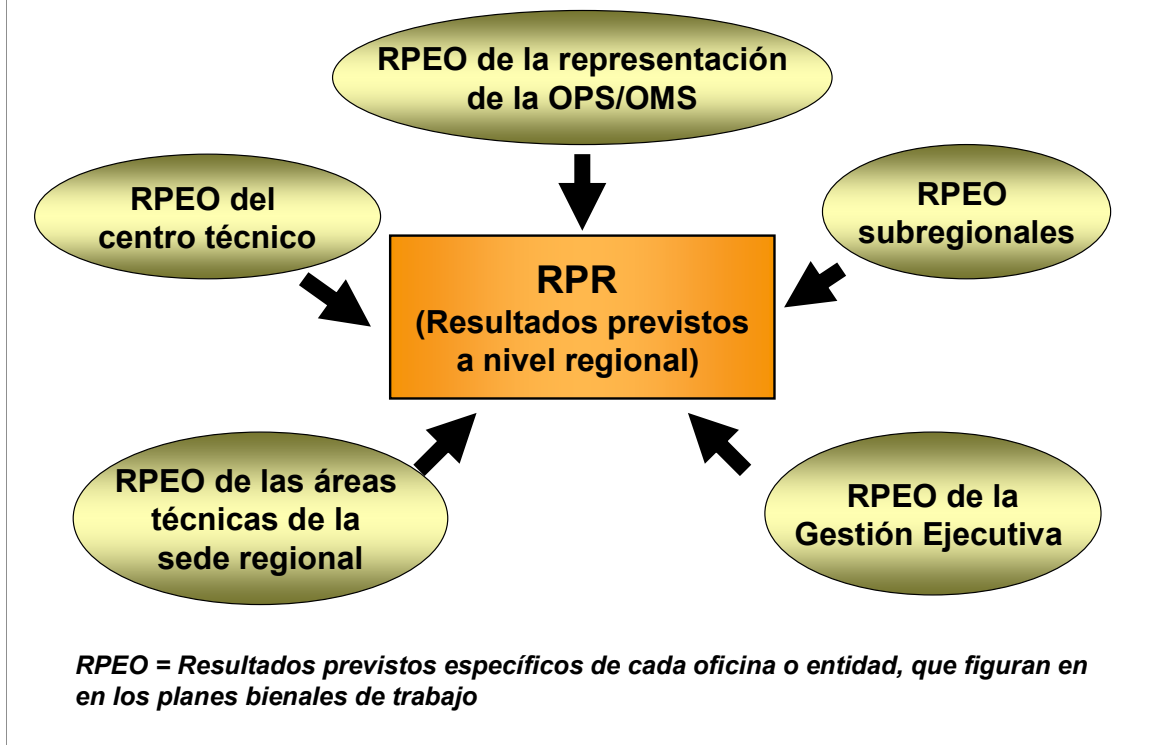
- a) Los resultados previstos de la Organización son uniformes desde el nivel más alto (mundial) hasta el más bajo (plan de trabajo, país) y viceversa. La cadena de resultados puede verse en el diagrama 5, que figura a continuación. Por primera vez se pueden agregar indicadores de los resultados en los diferentes niveles, lo cual permite mejorar el seguimiento del desempeño y los informes al respecto (véase más adelante la sección sobre seguimiento, examen previo y evaluación posterior).
- b) Los resultados previstos específicos de cada oficina o entidad (RPEO) contribuyen al logro de los resultados previstos a nivel regional (RPR) mediante la agregación. Por lo tanto, cada RPR representa los resultados del trabajo colectivo de la Oficina Sanitaria Panamericana, del cual es responsable. Esto es un concepto nuevo en la Organización (véase el diagrama 6 más abajo).
- c) Los indicadores específicos de la gestión basada en los 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 de la Organización.
- h) La creación de la función de evaluación asignada a una entidad específica en la Oficina conducirá a una evaluación más objetiva de los logros programáticos tras la ejecución de los programas.

93. Con la aplicación de estas medidas, la Oficina seguirá estando a la vanguardia de la integración de la gestión basada en los 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



**EVALUACIÓN ESTRATÉGICA Y ALINEACIÓN DE LOS RECURSOS**

94. A fines de 2006, la Oficina inició la Evaluación Estratégica y Alineación de los recursos (SARA, por sus siglas en inglés), que consiste en una revisión sistemática de todos los componentes de la Oficina para que:

- (a) Las funciones que desempeña cada entidad contribuyan al logro de las prioridades estratégicas de la OPS definidas por los Cuerpos Directivos (incluso por medio de este plan estratégico) y de otros mandatos aplicables.
- (b) Los recursos disponibles (humanos, económicos y materiales) se asignen de forma tal que se logre la máxima eficiencia y eficacia posibles en el desempeño de estas funciones.

95. La SARA se basa en una autoevaluación y es sumamente participativa. Puede conducir a cambios en la estructura de la Organización y el traslado de recursos entre áreas funcionales. Se calcula que esta actividad concluirá en todos los componentes de la OPS en 2008.

**UNA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA MÁS FUERTE PARA 2008 Y LOS AÑOS SUBSIGUIENTES**

96. La Oficina, y más específicamente sus directivos, se mantienen firmes 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.

97. Con la conclusión del trabajo de los equipos de la Hoja de ruta y la incorporación de los objetivos relativos al cambio institucional en este plan estratégico, así como la inclusión de los indicadores fundamentales de los logros para la SARA, este plan estratégico se convierte en algo que sus antecesores a menudo no fueron: una sumatoria verdaderamente integral de todos los resultados importantes, tanto programáticos como institucionales, que la Organización debe obtener durante el período de 2008 a 2012.

98. Cuando termine la parte principal de la SARA hacia fines de 2007, la Organización habrá pasado por un período de cambios y reestructuración importantes durante los cinco años que concluyen en 2008. Aunque sin duda alguna seguirán efectuándose mejoras, estos cambios ayudarán a la Oficina a cumplir su misión de forma eficiente y eficaz.