



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



50.º CONSEJO DIRECTIVO 62.ª SESIÓN DEL COMITÉ REGIONAL

Washington, D.C., EUA, del 27 de septiembre al 1 de octubre del 2010

Punto 8.2 del orden del día provisional

CD50/INF/2 (Esp.)
13 de agosto 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 describen los documentos e instrumentos necesarios para la aplicación de la gerencia basada en resultados 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.

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.

Planificación

7. Actualmente se están utilizando los siguientes instrumentos:

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, cuyos textos completos figuran en el Manual de operaciones de la Oficina Sanitaria Panamericana. A continuación se describen brevemente 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.

- *Coordinación de recursos*

15. 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.

16. 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.

- *Cartas de acuerdo*

17. 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

18. 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.

19. 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.

20. 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 CD50/5 (2010) 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

21. 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 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.

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=

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. 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

26. 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.

27. 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.

28. 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. Esta política también figura en el Manual de operaciones de la Oficina Sanitaria Panamericana.

29. 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 Consejo Directivo

30. Se solicita al Consejo Directivo que tome nota de la aplicación de la gerencia basada en resultados en la OPS.

Anexo

**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
Apéndices	
Siglas y abreviaturas	44
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.

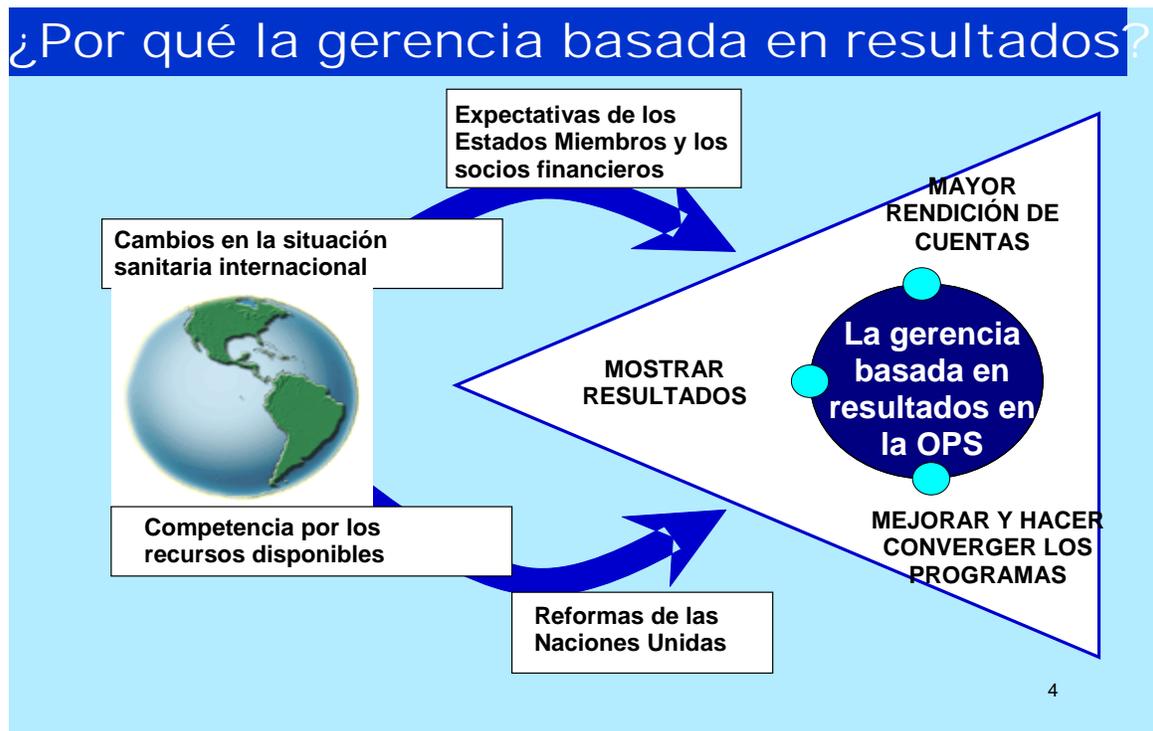
Al comprenderse mejor el alcance de la salud se aprecia su índole multisectorial, lo que lleva a la participación de un mayor número de interesados directos. En consecuencia, hay una mayor competencia por los recursos disponibles para la salud a nivel nacional e internacional (véase la figura 1).

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

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

• Ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño

- Ejecución de tareas y subtareas con la finalidad de proporcionar productos y servicios (producto) en el ámbito del interés manejable de la entidad;
- 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;
- Examen, análisis y presentación de los resultados logrados en relación con las metas para cada indicador.

• Evaluación independiente y aprendizaje

- 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;
- 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:

- ***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.
- ***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
- ***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.
- ***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.
- ***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.
- ***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." – Glosario de USAID,

Se puede consultar en el sitio web <http://www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/glos.html> (en inglés).

- **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

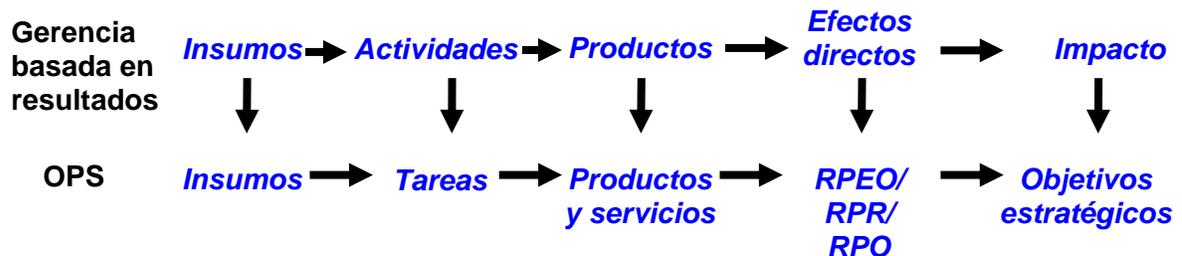
En la gerencia basada en resultados, la cadena de resultados se define sobre la base de insumos, actividades, productos, efectos directos e impactos. La

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

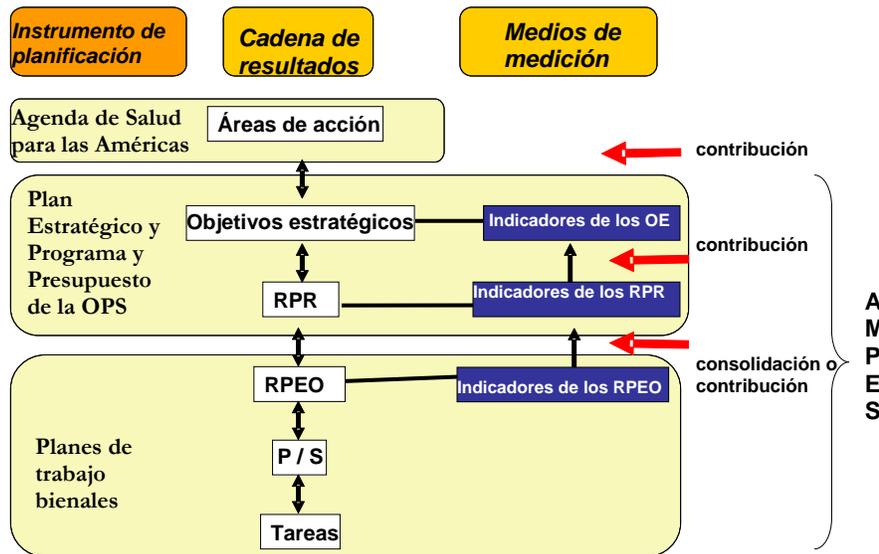


- Los **insumos** se refieren a los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para la intervención de desarrollo.
- Las **actividades** se refieren a un conjunto interrelacionado de medidas adoptadas o de tareas realizadas mediante el cual se transforman los insumos, tales como fondos, cooperación 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 OPS los ayuda a alcanzarlos por medio de los RPR. Asimismo, la OPS 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 OPS), 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 OPS rendirá cuentas por su logro durante todo el período abarcado por el Plan

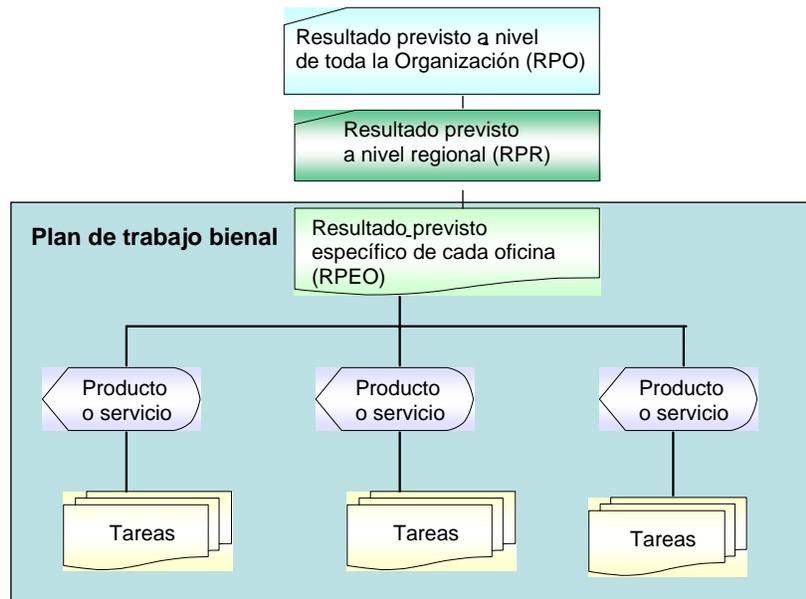
Estratégico de la OPS. A pesar de esta rendición de cuentas, es importante tener presente que los RPR se obtienen mediante la colaboración y la acción conjunta de la OSP y los Estados Miembros de la OPS.

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

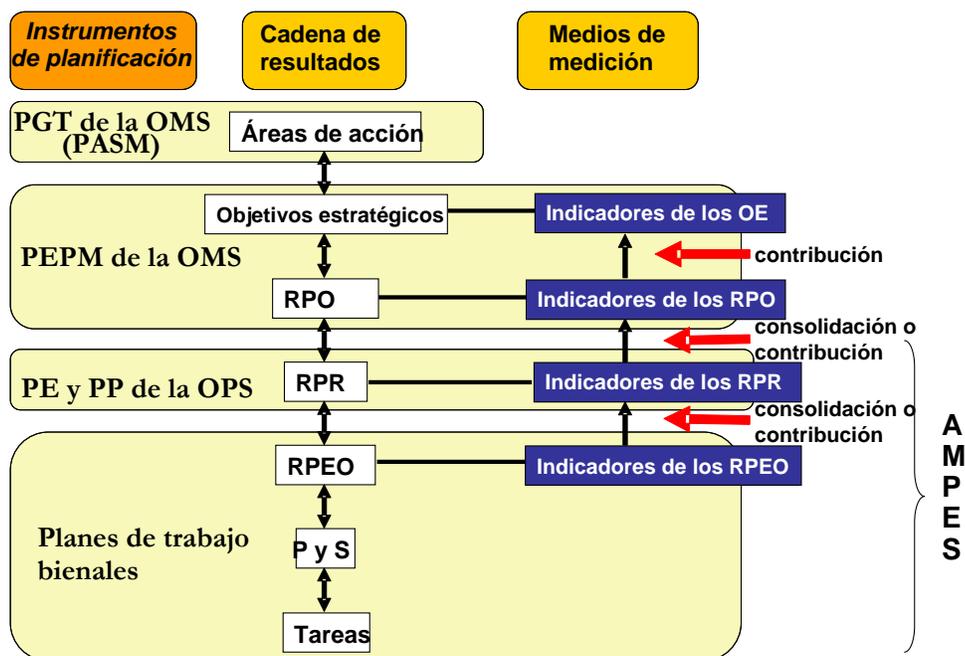
La consolidación de los RPR contribuye al logro de los RPO, que son los resultados a mediano plazo por los cuales la Secretaría de la OMS en su totalidad rendirá cuenta de sus logros durante el período abarcado por un Plan Estratégico a Plazo Medio de la OMS. Los RPR de las diferentes regiones de la 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

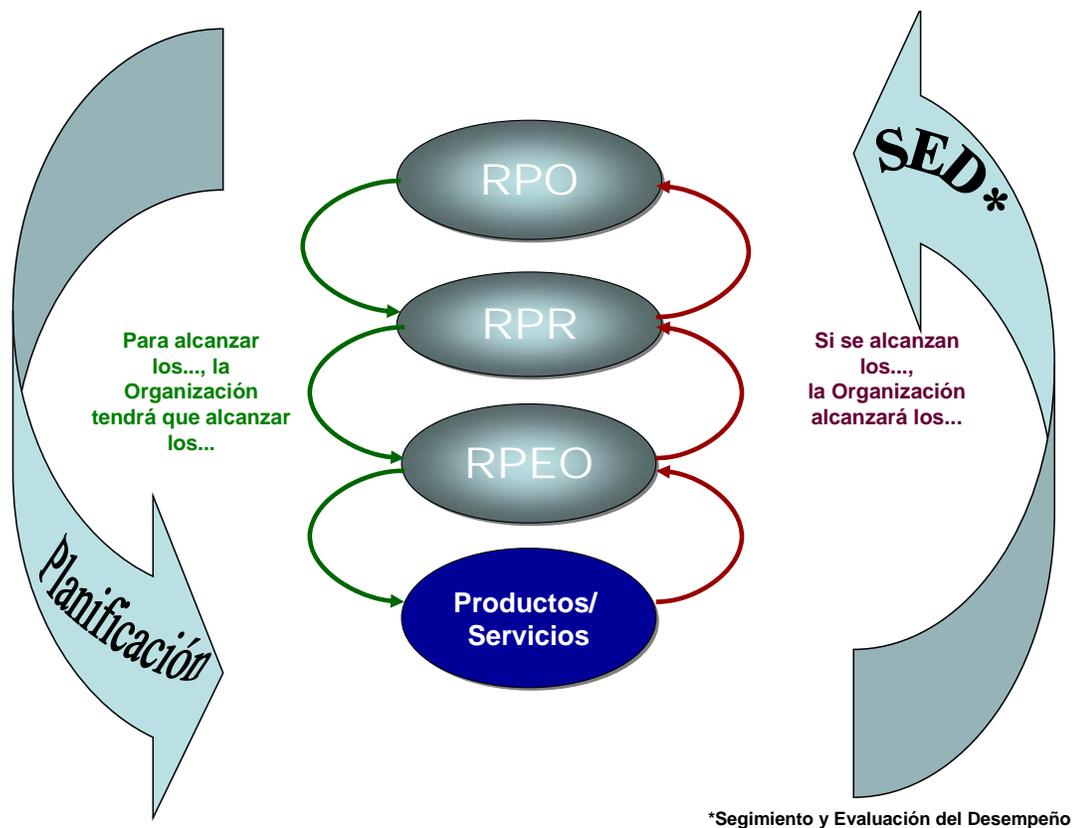
Según el marco de la gerencia basada en resultados, se debe verificar la relación lógica entre los productos y servicios propuestos (productos) y los RPEO (efectos directos) de las siguientes formas:

- 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

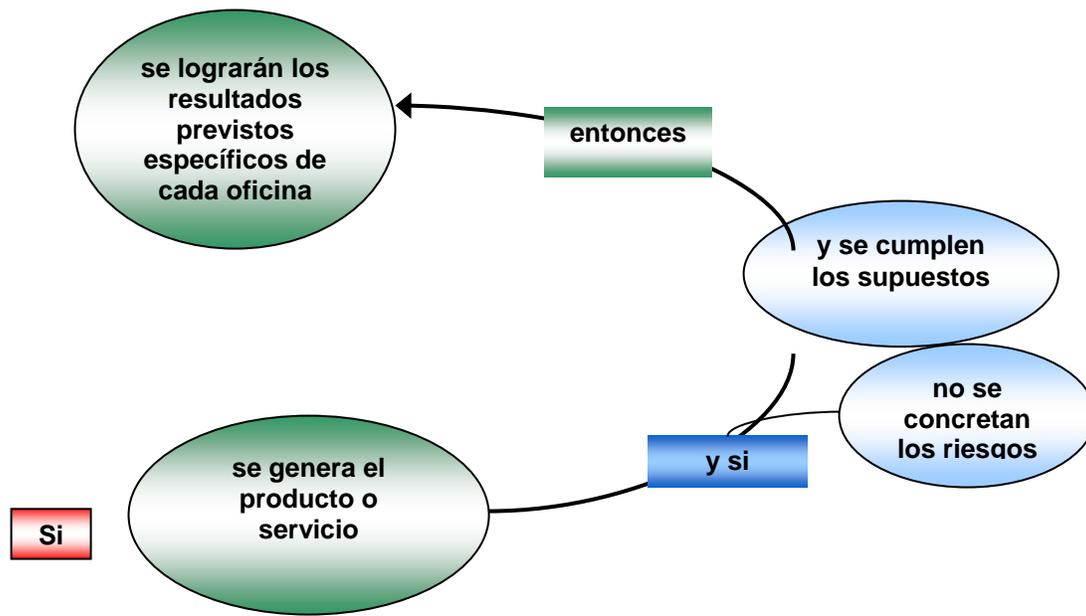
Uno de los riesgos es que las intervenciones no se realicen en un entorno totalmente controlado. En la obtención de un resultado suelen influir condiciones o sucesos externos incontrolables o que pueden estar fuera del ámbito del interés manejable del gerente de una entidad. En consecuencia, es importante 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

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 OSP presenta las conclusiones regularmente a los Cuerpos Directivos.

Programa y Presupuesto de la OPS

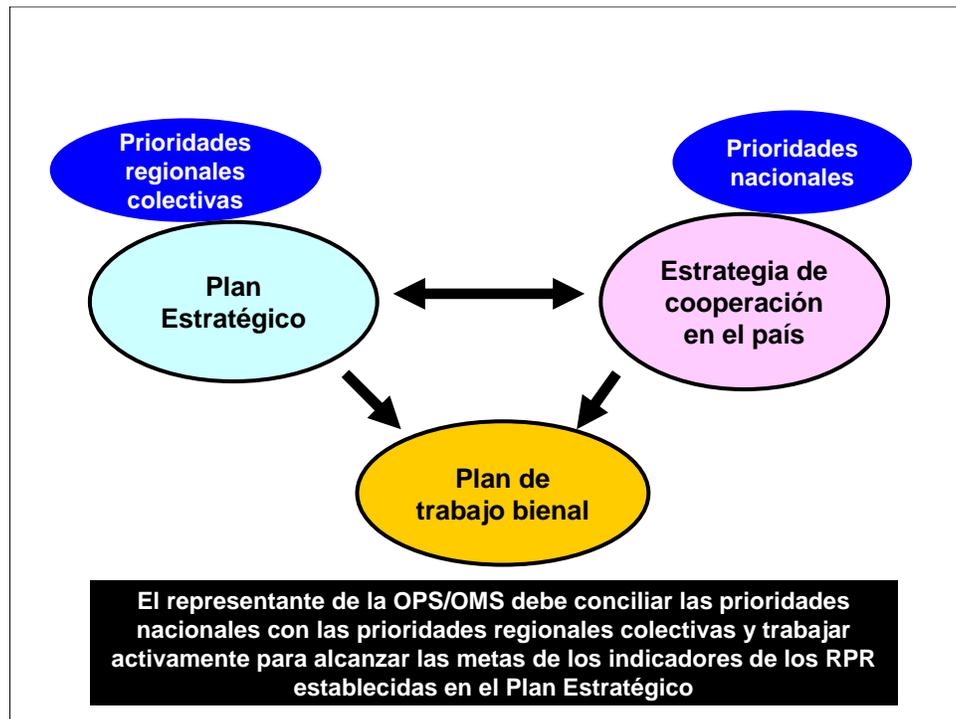
El Programa y Presupuesto de la OPS incluye el programa de la Organización definido por un conjunto de RPR, sus indicadores y metas, así como el presupuesto conexo para un bienio. El Plan Estratégico se ejecuta por medio de una serie de programas y presupuestos con los mismos RPR definidos en el Plan. 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 OSP, 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 OSP 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 OSP, 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 OPS 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 a) la separación de las funciones de evaluación y dirección de los programas y proyectos; b) 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 c) 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.

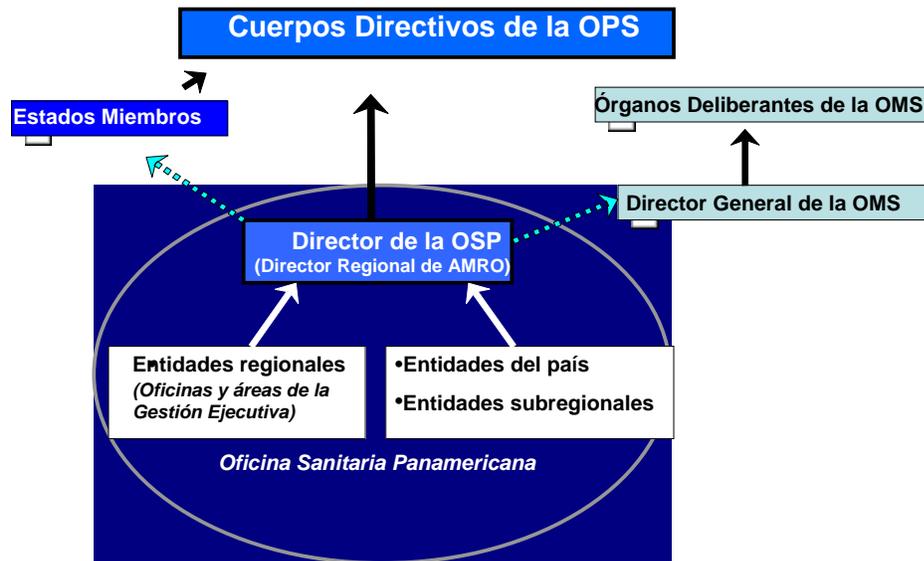
6.2. Rendición de cuentas por los resultados de la OPS

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 OPS 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>
Estados Miembros de la OPS	Los objetivos estratégicos	El presupuesto sanitario nacional
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 periodo 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; y
- Los coordinadores de proyectos y otros funcionarios de la entidad rinden cuentas por el logro de los productos y servicios, tareas y sub tareas.

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

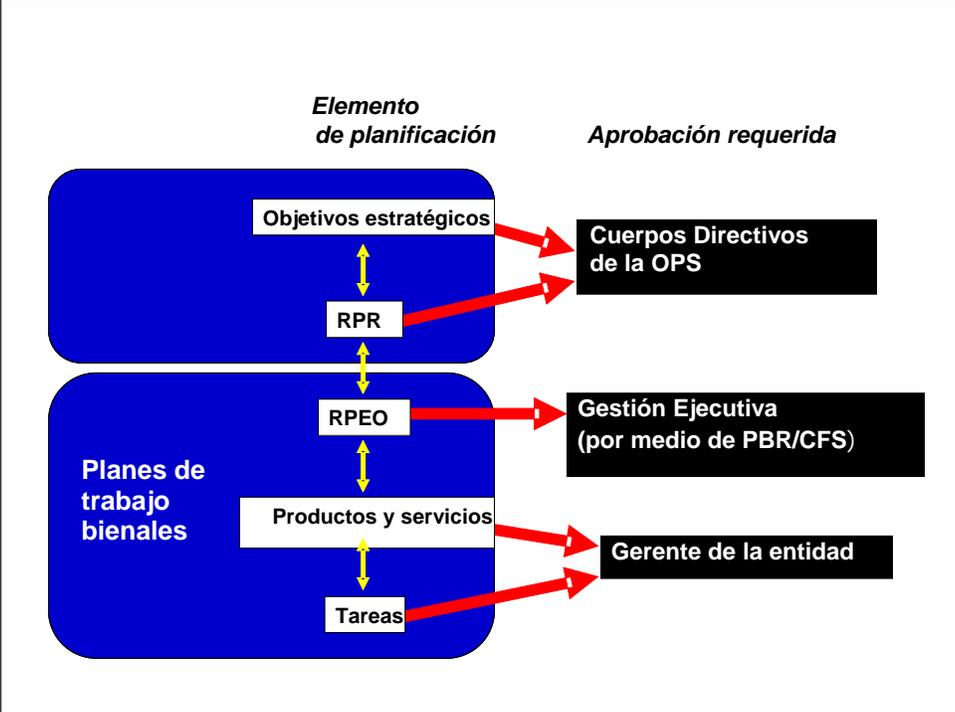
<i>Facilitadores</i>	<i>Responsable de la elaboración, el seguimiento y los informes sobre...</i>
Planificación, Presupuesto y Coordinación de Recursos (PBR)	El plan estratégico en su totalidad
Facilitadores de los objetivos estratégicos	Los objetivos estratégicos bajo su responsabilidad
Facilitadores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



Apéndices

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

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.

	<p>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.</p>
Gerencia basada en resultados	<p>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.</p>
Hito	<p>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.</p>
Impactos	<p>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.</p>
Indicador	<p>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.</p>
Indicador del desempeño	<p>Indicador que sustenta un juicio de valor sobre el desempeño. Generalmente característico de un resultado cuantificable u objetivamente justificable.</p>
Insumo	<p>Recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la intervención de desarrollo.</p>
Interés manejable	<p>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</p>

	<p>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</p>
Interesados directos	<p>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.</p>
Marco lógico	<p>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.</p>
Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	<p>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</p>
Objetivos estratégicos	<p>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.</p>
Plan Estratégico de la OPS	<p>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.</p>
Plan Estratégico a Mediano Plazo de la OMS	<p>Documento de planificación estratégica de la OMS donde se definen sus metas programáticas para un período de seis años. El actual cubre los años 2008-2013.</p>
Plan de trabajo bienal	<p>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.</p>
Presupuesto ordinario	<p>Recursos provenientes de las contribuciones señaladas de los</p>

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

Producto	<p>Estados Miembros e ingresos varios que se utilizan para ejecutar el Plan Estratégico.</p> <p>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.</p>
Productos y servicios	<p>Ver la definición separada de cada uno.</p>
Productos	<p>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.</p>
Programa General de Trabajo (PGT) de la OMS	<p>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</p>
Programa y Presupuesto	<p>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.</p>
Proyecto del AMPES	<p>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.</p>
Punto de comparación	<p>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.</p>
Rendición de cuentas	<p>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.</p>
Resultados	<p>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.</p>
Resultados previstos a nivel de toda la	<p>Resultados previstos de cuya obtención se responsabiliza la Secretaría de la OMS en su totalidad durante el período abarcado</p>

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)