

## 167.<sup>a</sup> SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

*Sesión virtual, 30 de septiembre del 2020*

---

*Punto 7.2 del orden del día provisional*

CE167/INF/2

1 de septiembre del 2020

Original: inglés

### **REFORMA DE LA GOBERNANZA DE LA OPS: EVALUACIÓN INTERNA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS POR CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS**

#### **Antecedentes**

1. La Oficina Sanitaria Panamericana ha reconocido la necesidad cada vez mayor de fortalecer la gestión de proyectos dentro de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en especial la negociación, el desarrollo, el seguimiento y la evaluación de las contribuciones voluntarias. Entre las iniciativas más recientes sobre este tema se encuentra la formulación de un marco para la gestión de las contribuciones voluntarias, aprobado por la Directora en el 2014. En el 2014 se estableció un grupo de trabajo a fin de facilitar la aplicación del marco preliminar, examinar los procesos institucionales existentes en relación con la ejecución de subvenciones y determinar las medidas inmediatas para mejorar la gestión de proyectos en la Organización. Una recomendación clave de este grupo de trabajo fue la necesidad de actualizar la política y el flujo de trabajo para el examen institucional de las contribuciones voluntarias de la OPS.

2. El primer proceso de examen de las iniciativas financiadas con fondos extrapresupuestarios entró en vigor en mayo del 2004. Con este proceso se establecieron las políticas y directrices para el examen de las contribuciones voluntarias<sup>1</sup> y se sustituyeron las iniciativas institucionales adoptadas anteriormente a fin de coordinar el examen de las propuestas y los acuerdos. En el 2012, una iteración de la política se incluyó formalmente en el manual electrónico de la OPS/OMS (capítulo IV.1.2a). En el 2015 se convocó el Grupo de Trabajo sobre Ciclos de Proyectos con el objetivo de evaluar el proceso de examen y aprobación del ciclo de proyectos financiados por contribuciones voluntarias. El grupo de trabajo generó recomendaciones importantes sobre el ciclo de estos proyectos y sobre la simplificación del proceso de examen de los proyectos.

3. Desde la creación del grupo de trabajo en el 2015 se han producido varios cambios institucionales clave que afectan la gestión de proyectos y el proceso de examen:

- a) En el 2018 la Oficina Sanitaria Panamericana dio un paso importante en la promoción de un enfoque institucional para la gestión de proyectos al finalizar el *Marco de referencia para la gestión de proyectos para las contribuciones*

---

<sup>1</sup> El término “iniciativas extrapresupuestarias” fue reemplazado por “contribuciones voluntarias”.

---

- voluntarias* y los Procedimientos normalizados de trabajo para las contribuciones voluntarias. Este marco y las directrices relacionadas a los procedimientos proporcionan una estructura general para brindar apoyo a la gestión de los proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias de una manera uniforme y utilizando un lenguaje y una metodología comunes.
- b) En el 2020 se actualizó la Política para el proceso de examen de los acuerdos y las contribuciones voluntarias, sobre la base de las recomendaciones del grupo de trabajo sobre ciclos de proyectos en el 2015. Esta política refleja las prácticas actuales, incluida la adopción de la terminología nueva sobre las contribuciones voluntarias, y concuerda con el marco de gestión de proyectos. Dada la necesidad de mejorar la calidad de las propuestas de subvenciones, de armonizar las propuestas con las políticas y prioridades de la Organización, y de fortalecer la gestión de proyectos como un factor importante que contribuya a la movilización de recursos, en la política se establece el procedimiento para aceptar contribuciones voluntarias y mejorar el desempeño la Oficina Sanitaria Panamericana en la movilización y ejecución de contribuciones voluntarias y acuerdos de cooperación técnica.
  - c) La política de gestión de riesgos institucionales de la OPS entró en vigor en el 2016 (capítulo I.6.5b del manual electrónico). Su objetivo es integrar mejor la gestión de riesgos en los procesos institucionales, fomentar una comprensión integral de los riesgos y las oportunidades de la Organización, y brindar orientación sobre la manera de abordar los riesgos indeseables. Un avance importante en el proceso de planificación operativa correspondiente al bienio 2020-2021 fue la inclusión de un riesgo específico relacionado con los proyectos financiados por contribuciones voluntarias en el registro de riesgos institucionales de la Organización.

### **Objetivos y método de la evaluación**

- 4. En cumplimiento de la resolución CE166.R9, la Directora de la Oficina Sanitaria Panamericana solicitó a la Oficina de Auditoría Interna (OIA) que realizara una evaluación interna de los procesos de aprobación y supervisión de los proyectos financiados con contribuciones voluntarias. La evaluación tuvo lugar entre junio y agosto del 2020.
- 5. La evaluación tuvo los siguientes objetivos:
  - a) Detallar los sistemas y procesos actuales de aprobación y control, supervisión y gestión de riesgos relacionados con proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias, incluidas las revisiones financieras, legales y técnicas pertinentes.
  - b) Abordar la capacidad organizacional, las brechas existentes y la eficacia de diversos sistemas y mecanismos, como se describe en el documento *Reforma de la*

*gobernanza de la OPS* (documento CE166/6) (1) con relación al proceso de aprobación de los proyectos propuestos financiados por contribuciones voluntarias.<sup>2</sup>

6. La metodología de evaluación incluyó un examen documental de los proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias nacionales y contribuciones voluntarias, emprendidos por la Oficina Sanitaria Panamericana en el período comprendido entre enero del 2017 y julio del 2020.

7. En concreto, OIA examinó 401 proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias, por un total de US\$ 317 millones, así como 12 propuestas de proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias que se encontraban en una fase avanzada de negociación a julio del 2020.

### **Resumen de los resultados de la evaluación**

8. En la evaluación se reconoce la importancia de los proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias y el papel complementario que desempeñan estos proyectos en el logro de las metas a nivel del impacto y de los resultados intermedios establecidas en los planes estratégicos de la OPS, conforme los principios de la gestión basada en resultados.

9. En general, la Oficina Sanitaria Panamericana cuenta con estructuras y prácticas de trabajo satisfactorias para la administración de las aprobaciones y la supervisión de los procesos relacionados con los proyectos financiados por contribuciones voluntarias, entre las cuales se encuentran la participación activa del liderazgo en los exámenes sobre la ejecución de los proyectos; la facilidad de tener acceso a orientación sobre la gestión de proyectos; la aplicación de una metodología para el análisis y el seguimiento de los riesgos institucionales; y una clara delimitación de las responsabilidades de las funciones de investigación y ética de la Oficina Sanitaria Panamericana.

10. Dado que los proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias tienen características específicas y que la rendición de cuentas se encuentra permanentemente en el centro de la atención en las relaciones de la Organización con los asociados externos, es esencial que haya una gestión rigurosa de los proyectos para las prácticas de gobernanza institucional. En la evaluación se proponen seis recomendaciones para fortalecer los sistemas y procesos actuales de aprobación y control, supervisión y gestión de riesgos relacionados con estos proyectos. Un área clave que se aborda es la necesidad de un marco de política actualizado para los proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias, que guarde consonancia con el *marco de gestión de proyectos para las contribuciones*

---

<sup>2</sup> Entre las áreas específicas relacionadas con el proceso de examen para la aprobación se encuentran los sistemas de ética e investigación de la OPS; la línea de ayuda para el personal de la OPS; la protección por denuncia de actos indebidos que se ofrece al personal y los consultores o contratistas de la OPS; los mecanismos y procesos para examinar la gestión del riesgo institucional; la función de la oficina legal en la aprobación de proyectos; los procesos para asegurar que se realicen la rendición de cuentas, la coordinación, el seguimiento y la elaboración de informes sobre los proyectos; los mecanismos utilizados para dar seguimiento a los proyectos y a los perfiles de riesgo asociados una vez que los proyectos se aprueban y están en ejecución.

*voluntarias*. De manera complementaria, en una segunda recomendación se solicita que se amplíen las consultas internas que se producen en el proceso de examen de los proyectos propuestos. En la evaluación también se insta a que haya una mayor integración de la evaluación de los riesgos en todos los proyectos propuestos financiados mediante contribuciones voluntarias y que la Oficina de Investigaciones desempeñe un papel más amplio, más allá de la Oficina Sanitaria Panamericana. En otras recomendaciones se aborda la disponibilidad de un repositorio de datos digitales sobre contribuciones voluntarias y criterios claros con respecto a las evaluaciones independientes de proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias.

### **Observaciones de la Oficina Sanitaria Panamericana**

11. En general, los resultados de la evaluación guardan consonancia con las iniciativas en curso encaminadas a fortalecer la gestión de los proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias. El *marco de gestión de proyectos para las contribuciones voluntarias* y los procedimientos normalizados de trabajo que lo complementan, los cuales proporcionan medidas detalladas para facilitar la estandarización en la gestión de proyectos, enfatizan la importancia de la gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. Las recomendaciones de la evaluación —un marco de política más amplio para las contribuciones voluntarias, una mayor integración de la evaluación de riesgos en los proyectos financiados por contribuciones voluntarias, el establecimiento de un repositorio accesible para esos proyectos y la evaluación proactiva de los proyectos— dan un impulso importante a estos esfuerzos.

12. En el proceso de examen previo a la aprobación de los proyectos propuestos se aplica un enfoque sistemático basado en los cuatro elementos que se ponen de relieve en el informe (la armonización de políticas, la estrategia técnica y el diseño de los proyectos, la solidez de la gestión y la autosuficiencia financiera), un entendimiento importante de la estructura y las responsabilidades de la Organización, y un diálogo fluido con las entidades que presentan propuestas para proyectos que se financiarán con contribuciones voluntarias. En el bienio 2018-2019, se presentaron para el proceso de examen 379 iniciativas, incluidas propuestas, acuerdos y enmiendas relacionados con las contribuciones voluntarias; de ese total, 81 fueron proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias (excluidas las contribuciones voluntarias nacionales). Considerando la naturaleza de las contribuciones voluntarias, se envía información sobre casi todas las propuestas o acuerdos a un grupo central de puntos focales del proceso de examen en los departamentos técnicos pertinentes, las representaciones de la OPS/OMS y las funciones habilitadoras, incluidos los departamentos bajo la responsabilidad del Director de Administración. La Oficina Sanitaria Panamericana estudiará la recomendación planteada en la evaluación de determinar qué departamentos deben incluirse en el proceso más allá del grupo central de responsables del examen, y proporcionará criterios que sirvan de orientación, garantizando al mismo tiempo que el proceso no conduzca a demoras innecesarias que obstaculicen la capacidad de la Organización de movilizar recursos.

13. La Oficina Sanitaria Panamericana reconoce que su relación con los asociados en la ejecución de proyectos y con terceros se basan en la responsabilidad mutua establecida

en acuerdos de cooperación técnica, cartas de acuerdo y otras modalidades jurídicamente vinculantes. Al considerar si una función de investigación debería extenderse más allá de la Oficina Sanitaria Panamericana, la Oficina examinará las posibles consecuencias de permitir que se investigue a terceros, incluidos contratistas y asociados, teniendo en cuenta la consonancia con los términos de los acuerdos y otros asuntos pertinentes.

14. La Oficina Sanitaria Panamericana propone analizar las recomendaciones planteadas en la evaluación interna, junto con la decisión del Consejo Directivo sobre la reforma de la gobernanza de la OPS y tomando en cuenta el informe de la evaluación externa, a fin de continuar con los esfuerzos para mejorar el proceso de examen de los proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias.

### **Intervención del Comité Ejecutivo**

15. Se solicita al Comité Ejecutivo que tome nota del informe y brinde cualquier observación u orientación que considere pertinente para la Oficina Sanitaria Panamericana.

### **Referencias**

1. Organización Panamericana de la Salud. Reforma de la gobernanza de la OPS [Internet]. 166.º sesión del Comité Ejecutivo, sesión virtual; 22 y 23 de junio del 2020. Washington, DC: OPS; 2020 (documento CE166/6), 2020 [consultado el 21 de septiembre del 2020]. Disponible en:  
[https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&view=document&alias=52033-ce166-6-s-reforma-gobernanza-ops&category\\_slug=ce166-es&Itemid=270&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=document&alias=52033-ce166-6-s-reforma-gobernanza-ops&category_slug=ce166-es&Itemid=270&lang=es)

- - -