



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



40.^a SESIÓN DEL SUBCOMITÉ DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 20 al 22 de marzo de 2006

Punto 10 del orden del día provisional

SPP40/9 (Esp.)
21 febrero 2006
ORIGINAL: INGLÉS

PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN ORIENTADA A LA CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS EN LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

Este documento se presenta al Subcomité de Planificación y Programación en su 40.^a sesión para informarle sobre la ejecución de la gestión orientada a la consecución de resultados (GOCR) en la OSP. Incluye información sobre las medidas necesarias para ejecutar plenamente dicha gestión y las iniciativas relacionadas de transformación en la OPS. Si bien la Secretaría ha incorporado muchos de los instrumentos necesarios de planificación y notificación de la GOCR en los procesos de elaboración y evaluación de los programas, aún hay varias dificultades para ejecutar cabalmente la GOCR en la OPS. El próximo año, la Organización procederá a: a) establecer de forma más clara los sistemas de rendición de cuentas y de gestión, así como la delegación de autoridad vinculada con dichos sistemas; b) fortalecer la disponibilidad y el uso de los sistemas de información apropiada; y c) fortalecer los procesos de gestión de recursos financieros y humanos de apoyo y las competencias de los gerentes.

La Secretaría reconoce que este proceso es largo y requiere un elevado grado de compromiso institucional.

El presente documento debe considerarse junto con el documento SPP40/3 (*Metodología para la formulación del Plan Estratégico de la OSP para el período 2008-2012 y una propuesta de Agenda de salud de la OPS para las Américas para el período 2008-2017*), ya que este documento será la base para la planificación orientada a la consecución de resultados en la OPS.

CONTENIDO

	<i>Página</i>
Examen breve de los conceptos relacionados con la gestión orientada a la consecución de resultados	3
La gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS: No es un concepto nuevo	4
Sistema de rendición de cuentas	5
Sistema de gestión	5
Delegación de autoridad	6
Procesos de planificación y evaluación estratégicas	7
Programas de perfeccionamiento del personal	9
Próximos pasos	12
Conclusiones	12
Acción por el Subcomité de Planificación y Programación	13

Examen breve de los conceptos relacionados con la gestión orientada a la consecución de resultados

1. La gestión orientada a la consecución de resultados (GOCR) es una estrategia de gestión amplia encaminada a cambiar el modo en que funcionan los organismos, en que la mejora del rendimiento (el logro de resultados) es la orientación central. Las principales técnicas de la GOCR son las siguientes:

- Formular objetivos (resultados).
- Seleccionar indicadores para medir los progresos realizados en la consecución cada objetivo.
- Establecer metas explícitas para cada indicador con el fin de estimar el rendimiento.
- Reunir regularmente datos sobre los resultados para supervisar el rendimiento.
- Examinar, analizar y notificar los resultados efectivos en comparación con las metas.
- Integrar las evaluaciones para proporcionar información complementaria sobre el rendimiento.
- Utilizar la información sobre el rendimiento para fines de contabilidad, aprendizaje y adopción de decisiones.

JIU/REP/2004/6 Aplicación de la gestión basada en los resultados en las Organizaciones de las Naciones Unidas.

2. En el marco del desarrollo, la GOCR destaca las mejoras tangibles que una organización y sus interesados directos desean ver en la vida de las poblaciones destinatarias. En consecuencia, la GOCR en la OPS se centra en la planificación, ejecución y administración de las operaciones encaminadas a alcanzar los *resultados programáticos*.

3. Internamente, la GOCR requiere que se formulen claramente los sistemas estratégicos y operativos, la delegación de autoridad y una cultura que apoye el aprendizaje y el intercambio de información. A cambio del cumplimiento de objetivos concretos, los supervisores directos son liberados del dominio y control tradicional del personal directivo. Sin embargo, el personal directivo superior (y de gobernanza) requiere, a su vez, supervisión y notificación periódicas para comprobar el logro de los resultados planificados. Con esa información, los gerentes de todos los niveles adaptan los programas, el personal, los presupuestos y los objetivos; de este modo, la Organización aprende continuamente y mejora su desempeño.

4. El Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la aplicación de la GOCR en las Naciones Unidas (2004) contiene las observaciones siguientes:

- a) Los principales pilares para establecer un sistema sólido de GOOCR son los procesos de planificación, programación, presupuestación, supervisión y evaluación; la gestión de los recursos humanos; y los sistemas de información para la gestión.
- b) Para que repercutan en la eficacia de los programas, las técnicas de la GOOCR deben complementarse con políticas y estrategias institucionales, tales como las estrategias de recursos humanos, de gestión de la información y de aprendizaje.
- c) No existe una “hoja de ruta” única para la GOOCR, y [...] cada organización debe adaptar esa forma de gestión a sus características específicas y a su mandato.
- d) La GOOCR no es en absoluto una actividad que pueda realizarse de una sola vez. Es más bien un proceso que debe emprenderse de forma gradual pero coherente. Para llevar a la práctica la GOOCR se requiere un cambio fundamental en la cultura de la administración [...].
- e) Para poner en práctica la GOOCR, el compromiso debe traducirse en instrumentos y mecanismos precisos.

La gestión orientada a la consecución de resultados en la OPS

5. La GOOCR no es un concepto nuevo en la OPS. Una base bien utilizada de planificación estratégica y el proceso del presupuesto bienal por programas (PBP), junto con la supervisión del rendimiento del Sistema de Planificación y Evaluación de la Región de las Américas (AMPES) de la OPS, por casi dos decenios, han apoyado una orientación hacia la gestión por resultados. Lo que diferencia a la GOOCR en este caso, como se ha señalado en otras publicaciones, es la determinación de hacer de la GOOCR la fuerza motriz de la cultura institucional y la práctica de la Organización, y de crear y aplicar una metodología institucional para lograr ese fin.

6. En la OPS hay varios conceptos que ayudan a la Gestión Ejecutiva de la Organización y a los directores de los programas a ejecutar cabalmente la GOOCR. Estos se enumeran a continuación:

- el sistema de rendición de cuentas;
- el sistema de gestión;
- la delegación de autoridad;
- los procesos de planificación y evaluación estratégicas; y
- los programas de perfeccionamiento del personal.

Sistema de rendición de cuentas

7. El sistema de rendición de cuentas de la OPS está en proceso de transición, y el producto final será coherente con el sistema de rendición de cuentas de la OMS, en su forma enmendada. El grupo encargado de elaborar el documento se basa en a) la rendición de cuentas de las unidades de la Organización por medio de AMPES y del proceso del PBP; b) la rendición de cuentas individual por medio del proceso vigente de evaluación del desempeño del personal (SPED, que también se automatizará totalmente en 2006); c) las competencias de la OPS; d) los reglamentos y normas financieros y de personal vigentes, y e) el modelo vigente de delegación de autoridad, que se ha sometido a revisión para apoyar más plenamente la GOOCR. La siguiente definición de rendición de cuentas es el mandato rector:

La rendición de cuentas es un elemento fundamental de cualquier organización que funciona satisfactoriamente, así como un elemento decisivo que respalda el enfoque de gestión orientada a la consecución de resultados (aquel que se basa en el desempeño más que en aspectos administrativos y reglas definidas). El sistema de rendición de cuentas reúne los diversos aspectos de la responsabilidad, la rendición de cuentas y la autoridad. Por consiguiente, forma parte del sistema general interno de gobernanza institucional y supervisión de la Organización. Define el flujo de autoridad, la finalidad, a quién se rinde cuentas y la responsabilidad al ejercitar dicha autoridad.

Sistema de gestión

8. El sistema de gestión ayuda a los gerentes de la OPS a comprender su función en la ejecución de la GOOCR. Está concebido para proporcionar a los gerentes de todos los niveles (incluidos los Representantes de la OPS/OMS) orientación que los habilite para realizar sus trabajos de la manera más eficaz y eficiente, al mismo tiempo que permite que se alcance el grado necesario de rendición de cuentas de una organización internacional.

Gestión por resultados

- La Gestión Ejecutiva se libera para poder dedicar tiempo a la estrategia, los objetivos, las directrices y la vigilancia operativa.
- Los gerentes tienen permitido valerse de la creatividad y eficiencia para elegir con más libertad los medios para cumplir con sus responsabilidades.
- Los objetivos para lograr resultados se denotan en inglés con el acrónimo SMART: específicos, cuantificables, realizables, realistas y oportunos).

Sistema de gestión para apoyar la gestión por resultados

- Los objetivos se establecen mediante el proceso del presupuesto bienal por programas (PBP). El sistema del presupuesto vincula los objetivos con las asignaciones. Los recursos necesarios para cumplir los objetivos (la ejecución) son determinados por el gerente, que es responsable de los objetivos.
- Los gerentes deben tener una autoridad para tomar decisiones acorde con su responsabilidad de alcanzar los objetivos relacionados con la planificación, el presupuesto y la gestión del desempeño.
- La rendición de cuentas es específica dentro del sistema de evaluación del desempeño. Los resultados del desempeño constituyen la base para la evaluación individual.
- La información diferenciada y agrupada sobre los resultados se incorpora a las decisiones en evolución de la Gestión Ejecutiva respecto de los objetivos correspondientes a períodos posteriores.

Delegación de autoridad

9. En la OPS, la actual delegación de autoridad se centra en los gastos y controles financieros. Como se ha señalado, un examen y actualización de la delegación de autoridad está en marcha y abordará aspectos múltiples de las prácticas sólidas de GOCR, a saber:

- diseño y regionalización institucional;
- adopción de decisiones programáticas, objetivos e indicadores;
- estrategia de administración del capital humano;
- desempeño del personal;
- integridad y responsabilidad financieras;
- aprendizaje y adopción de decisiones;
- acopio de datos y vigilancia del desempeño.

Procesos de planificación y evaluación estratégicas

10. Este aspecto fundamental de la GOCR ha sido habilitado mediante una serie de instrumentos de planificación, vigilancia y notificación, algunos de los cuales han sido cabalmente aplicados y otros aún se están elaborando. Desde los años ochenta, el sistema de planificación de la OPS se ha orientado por un método lógico para el diseño de proyectos basado en resultados (LOGFRAME), cuyos elementos principales son:

Planificación

- **La Agenda de salud de la OPS para las Américas.** Se ha propuesto un nuevo instrumento de planificación decenal en un documento que se presentará al SPP en 2006 al mismo tiempo que el presente. La Agenda de salud para las Américas fijaría el máximo nivel de objetivos y metas estratégicas de salud de la OPS para los Estados Miembros y la Secretaría. La Conferencia Sanitaria Panamericana aprobaría la Agenda cada diez años.
- **El Plan Estratégico de la OSP.** De conformidad con el sistema propuesto, este documento definiría los resultados esperados de alcance regional, que serían específicos de la Secretaría. La Conferencia Sanitaria Panamericana aprueba este documento cada cinco años.
- **El Presupuesto por programas.** El presupuesto por programas, que es el documento operativo fundamental de la OPS, proporciona un cálculo detallado de los costos relacionados los resultados esperados de alcance regional para un período bienal. A partir del bienio 2008-2009, en el presupuesto por programas se utilizarán los resultados esperados de alcance regional según se establece en el Plan Estratégico para el período 2008-2012 (anteriormente, los resultados esperados de alcance regional se elaboraban cada dos años).
- **Los planes de trabajo a nivel de las unidades** (generalmente conocidos como presupuesto bienal por programas o PBP). Sobre la base de los resultados planificados en el presupuesto por programas, las unidades de la OPS elaboran sus planes de trabajo para el bienio, incluidos sus propios resultados esperados específicos para cada oficina vinculados a los resultados esperados de alcance regional que hayan sido aprobados.

Vigilancia y notificación (existente)

- **Evaluación semestral del desempeño a nivel de las unidades.** Se lleva a cabo a nivel de las unidades; los gerentes examinan el avance hacia el logro de los

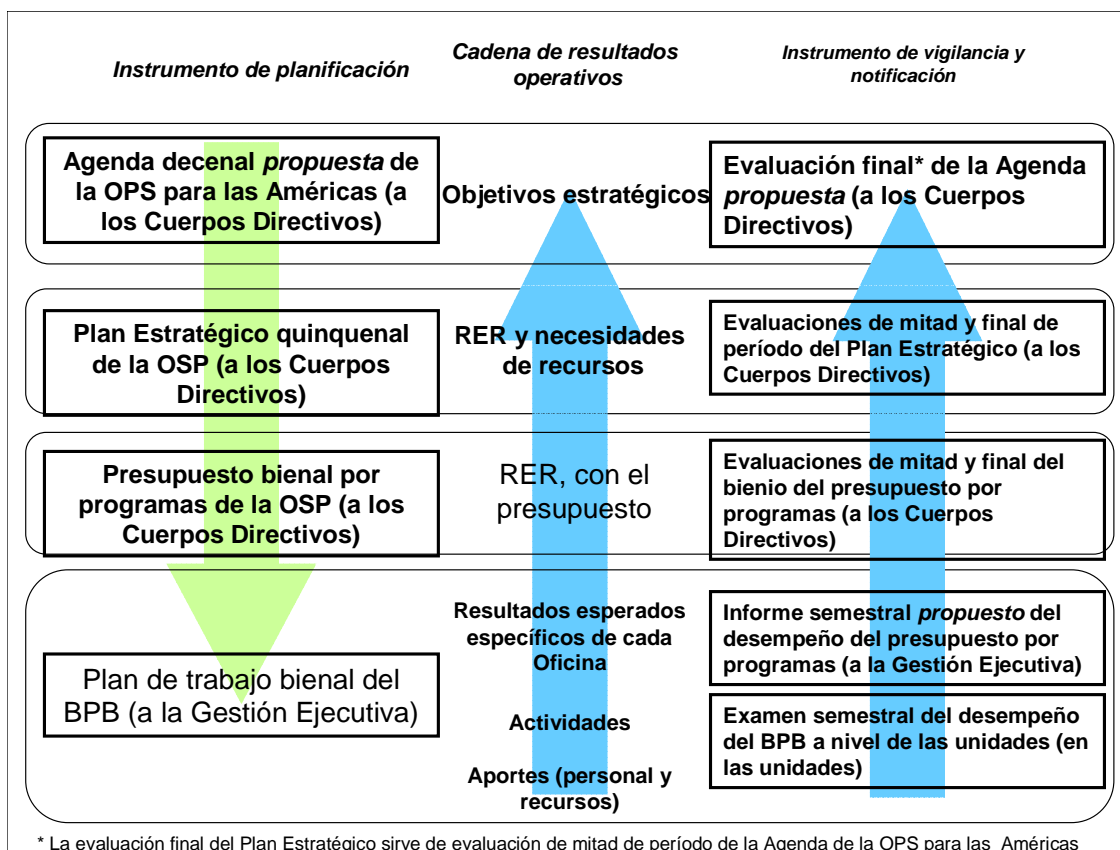
resultados esperados específicos para cada oficina, y señalan posibles ajustes a estos, así como al PBP, a la planificación de personal, etc.

- **Evaluaciones de mitad y final del período de ejecución de la Agenda de salud para las Américas, el Plan Estratégico y el presupuesto por programas.** Estos informes proporcionan un panorama integral del progreso realizado en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos y los resultados esperados de alcance regional. Los informes se presentan al Comité Ejecutivo y al Consejo Directivo para examen y retroalimentación.

Vigilancia y notificación (en proceso de elaboración)

- Se están elaborando otros procesos de examen, en particular para señalar a la atención de la Gestión Ejecutiva, según sea necesario, temas programáticos a lo largo del bienio. Además, se están elaborando modalidades de evaluación posterior a la ejecución para determinar las enseñanzas extraídas y la manera en que pueden o deben aplicarse a la planificación y presupuestación en curso.

11. El diagrama siguiente ilustra estos elementos de planificación y evaluación de los programas, y los vincula con la cadena básica de resultados de la OPS.



12. Estos instrumentos sólo proporcionan la información requerida por los gerentes de las unidades, la Gestión Ejecutiva y los Cuerpos Directivos para la adopción de decisiones. El objetivo final de la GOCR no es un sistema de planificación, vigilancia y notificación satisfactorio, sino una mejor gestión de los programas para lograr resultados operativos. Por lo tanto, es imperativo que la Organización incorpore la gestión, la evaluación y el análisis de los programas en sus programas de aprendizaje para la formación de capacidades dirigidos a todos los directores de programas.

13. Este proceso se explica con mayor detalle en el documento “*Metodología para la formulación del Plan Estratégico de la OSP para el período 2008-2012 y una propuesta de Agenda de salud de la OPS para las Américas para el período 2008-2017*”, el cual se somete a la consideración del Subcomité de Planificación y Programación al mismo tiempo que el presente.

Programas de perfeccionamiento del personal

14. La OPS está sumamente consciente de las “enseñanzas extraídas” por la Dependencia Común de Inspección y la OMS en el establecimiento y la ejecución de la

GOCR. Además, la OPS tiene en cuenta el amplio esfuerzo que se necesitará para el éxito de la ejecución. Estos recursos exigen una gran actividad de capacitación y dotación de personal y muchos instrumentos. Es instructivo examinar la evaluación del desempeño de la OMS, incluidas las siguientes observaciones.

- Con objeto de evitar problemas similares al elaborar el proyecto de presupuesto por programas para 2006-2007, se ha preparado una guía práctica y detallada para el establecimiento de los resultados previstos, los indicadores, los objetivos y los datos de referencia, que se ha distribuido en toda la Organización, y se han celebrado cursos y seminarios de formación para los funcionarios de las oficinas regionales y de la Sede.
- La estrategia de gestión basada en los resultados también requiere funciones claramente definidas y un sólido sistema de supervisión y presentación de informes. Para cada nivel de la Organización, se asignarán responsabilidades específicas para la creación y aplicación de los instrumentos de gestión basada en los resultados. Se revisará el marco de la garantía de la calidad de la supervisión de los resultados, la evaluación y la presentación de informes a fin de proporcionar a los gestores de los programas los instrumentos necesarios para una gestión más eficaz.
- Con el fin de aplicar eficazmente la gestión basada en los resultados, es necesario mejorar las aptitudes del personal. Además de ofrecer orientación general sobre este tipo de gestión a los funcionarios de todos los niveles, incluida la alta dirección, es necesario impartir amplia formación sobre el enfoque del marco lógico, con particular referencia a la formulación de los resultados, los indicadores y los objetivos. Para complementar la formación impartida en los planos nacional, regional y mundial, se están elaborando instrumentos de control de la calidad de la planificación operacional y estratégica.

*57.ª Asamblea Mundial de la Salud, OMS, A57/25
Punto 16.2 del Orden del día provisional, 15 de abril de 2004*

15. La OPS entiende el desafío de la vigilancia del desempeño y la notificación de una manera que se ajuste a las expectativas señaladas por la Dependencia Común de Inspección:

- La rendición de cuentas respecto de los resultados es un aspecto central del cambio a una gestión basada en los resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

- Para obtener un sistema eficaz de gestión basada en los resultados es esencial aprovechar los recursos de la Organización para alcanzar los objetivos deseados y demostrar la vinculación entre los recursos y los resultados.
- La mayor parte de los sistemas de contabilidad que se utilizan no proporcionan información sobre la vinculación de los recursos con los objetivos a largo plazo de las organizaciones ni permiten relacionar los gastos con los objetivos. Esa información es importante para la administración y para los Estados Miembros cuando adoptan decisiones acerca de la asignación de recursos y la planificación de programas.
- La disponibilidad de sistemas eficaces de contabilidad de los costos que vinculen los recursos con los objetivos también permitiría también evaluar el nivel de rendimiento de un programa en relación con los recursos proporcionados.
- Algunas organizaciones, como el PNUD, el FNUAP, la OIT y la OMS, han decidido retirar progresivamente sus sistemas heredados y sustituirlos por sistemas de planificación de los recursos institucionales (PRI), que abarcan de manera integrada, en las sedes y sobre el terreno, componentes relativos a los programas y la presupuestación, las finanzas y la contabilidad y gestión de los recursos humanos. En la OMS, el sistema mundial de gestión se encuentra todavía, en gran medida, en la fase conceptual, y el objetivo es que esté plenamente operativo en 2007.

JIU/REP/2004/6 Aplicación de la gestión basada en los resultados en las Organizaciones de las Naciones Unidas.

16. Con toda seguridad, es posible hacer frente a este desafío, pero obviamente es indispensable tener apoyo financiero para análisis transparentes, evaluación de procesos y dedicación de recursos para mejoramiento, además de desarrollo y adquisición de tecnología de apoyo.

17. La OPS reconoce además que la asociación es una estrategia crítica, y ello exige que la OPS trabaje en armonía con sus socios. Eso indica a todas luces que la comprensión y un modelo funcional de GOCR debe extenderse más allá de la OPS y hacer participar a las entidades de cooperación “fuera” de ella.

Próximos pasos

18. La Oficina reconoce que la ejecución cabal y continua de la GOCR es un proceso complejo y prolongado que no solo requiere cambios de procedimiento sino también cambios profundos de comportamiento. La OPS está comprometida con este proceso, orientada por el Informe de la Dependencia Común de Inspección de 2004, así como por las experiencias y enseñanzas extraídas de otros organismos de las Naciones Unidas y de las organizaciones internacionales.

19. La OPS ha asignado la responsabilidad de supervisar la GOCR a la recién creada Unidad de Desarrollo Institucional. Se espera que el Asesor Principal sobre Desarrollo Institucional, que estará a cargo de dicha unidad, comience a trabajar en abril de 2006.

20. La OPS informará al Comité Ejecutivo, que tendrá lugar en junio de 2006, los progresos realizados en las siguientes esferas:

- a) funciones y responsabilidades para la ejecución y vigilancia cabales de la GOCR, como se describe en el presente documento, incluidas las Unidades de Desarrollo Institucional y de Planificación y Evaluación de Programas, y la oficina ampliada de Servicios de Supervisión Interna;
- b) planes para la incorporación de la toma de decisiones orientada a la consecución de resultados en los procesos formales de aprendizaje en materia de gestión;
- c) proceso y modelo institucional para la evaluación estratégica y la alineación de los recursos (conocidos como SARA por sus siglas en inglés), que abordan la descentralización y regionalización;
- d) evaluación de los procesos de apoyo, instrumentos y métodos de aprendizaje que se estimen necesarios;
- e) inclusión del modelo de competencias en los procesos de contratación, evaluación y aprendizaje; y
- f) sistemas completos de gestión y rendición de cuentas y el apoyo a la delegación de autoridad.

Conclusiones

21. Mediante la combinación de los mecanismos de planificación, vigilancia y notificación, junto con los nuevos sistemas formales para la delegación de autoridad, rendición de cuentas y gestión, la OPS tiene previsto llevar la ejecución de la GOCR a

nuevos niveles y realmente integrarla. La Oficina entiende la GOCR como un medio para demostrar los logros y el compromiso de la OPS para mejorar la salud en las Américas, al mismo tiempo que supera las expectativas de los interesados directos en cuanto a la rendición de cuentas y la transparencia.

Intervención del Subcomité de Planificación y Programación

22. Se invita al Subcomité a presentar sus comentarios sobre este documento. Se recibirá con agrado cualquier indicación sobre las mejores prácticas formuladas a partir de las enseñanzas extraídas en la ejecución de la gestión orientada a la consecución de resultados en las instituciones nacionales.

- - -