



Haga clic aquí o ESCANEE EL
CÓDIGO QR para leer el
informe completo.

Evaluación de la aplicación del marco de gestión basada en resultados de la Organización Panamericana de la Salud

La Gestión Basada en Resultados (RBM, por sus siglas en inglés) es un enfoque en el que los programas se formulan en torno a un conjunto de objetivos definidos y resultados esperados, utilizando indicadores medibles para seguir el progreso hacia su consecución. Aunque la OPS adoptó el marco de gestión basada en resultados en 2008, la primera evaluación de este marco se llevó a cabo en 2023. La evaluación, realizada por un equipo externo, tuvo como objetivo proporcionar un análisis independiente de cómo se ha implementado el marco de gestión basada en resultados, comprender su valor agregado al trabajo de la OPS e identificar oportunidades de mejora.

La evaluación, que abarcó el período comprendido entre 2008 y diciembre de 2022, tuvo en cuenta los cuatro componentes del marco: planificación estratégica y operacional; implementación, seguimiento y evaluación del desempeño; evaluación independiente y aprendizaje; y rendición de cuentas. Las recomendaciones ayudarán a la OPS a identificar los pasos estratégicos para avanzar más eficaz y eficientemente en la implementación del marco de gestión basada en resultados y usar estos resultados en la realización del próximo Plan Estratégico 2026-2031.

Principales hallazgos y conclusiones

- 1. La OPS ha creado un marco programático y de planificación que es pertinente**, está orientado a la obtención de resultados y proporciona una base importante para la aplicación de la gestión basada en resultados.
- 2. La falta de una teoría del cambio amplia y explicativa dificulta la plena integración e implementación del marco de gestión basada en resultados**, así como la delimitación de la contribución de la OPS a los resultados de alto nivel en la Región de las Américas.
- 3. El marco programático y de planificación de la OPS presenta algunos puntos débiles**, como la falta de un enfoque estratégico en el Plan Estratégico y la rigidez en la planificación que causan los presupuestos por programas.
- 4. Las estrategias de cooperación con los países (ECP) son herramientas relevantes para garantizar que el trabajo a nivel de país concuerde con el Plan Estratégico**. Sin embargo, el asincronismo de las ECP y el ciclo de planificación de la OPS, combinado con el alcance limitado en la implementación de dichas ECP, socavan su pleno potencial.
- 5. El marco presupuestario y el proceso del presupuesto por programas tienen por objeto vincular los diversos niveles de planificación**. El proceso de priorización de Hanlon ha contribuido a la asignación eficiente del presupuesto por programas. Sin embargo, en el marco de programación no se incluyen los recursos adicionales, tales como los fondos de compras y los fondos especiales, lo cual dificulta la coordinación entre las fuentes de ingresos de la OPS y su uso eficiente.
- 6. Hay consonancia entre el marco de gestión basada en resultados de la OPS y de la OMS en los niveles de planificación y estrategia**. Sin embargo, es necesario seguir simplificando la presentación de informes, en particular a nivel de país, para que la gestión basada en resultados sea más eficaz y para que ambas organizaciones aumenten su eficiencia.
- 7. El proceso de seguimiento y la evaluación del desempeño de la OPS (PMA, por su sigla en inglés) ha sido diseñado para cumplir una importante función de seguimiento**. Este permite seguir de cerca la ejecución del plan de trabajo bienal y el reporte de los gastos presupuestarios frente a los resultados intermedios del Plan Estratégico.
- 8. Los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño tienen puntos débiles, tales como el enfoque centrado en la tasa de utilización del presupuesto en vez del desempeño**, y los mecanismos de retroalimentación poco adecuados para la planificación estratégica, lo cual impide que alcancen su pleno potencial.
- 9. No se cuenta con datos suficientes para evaluar plenamente la eficiencia de los procesos de seguimiento y del uso de recursos tecnológicos para la gestión basada en resultados**. Los largos procesos administrativos y la rotación del personal en las representaciones de países también menoscaban la eficiencia de la gestión basada en resultados.
- 10. Los proyectos financiados con contribuciones voluntarias no están suficientemente integrados en el marco y en los procesos de seguimiento y reporte de la OPS**.
- 11. La política de evaluación de la OPS fue adoptada hace poco (2021)**. El proceso sistemático de evaluación no ha sido integrado suficientemente en la OPS como herramienta importante del marco de gestión basada en resultados.
- 12. Es necesario profundizar y mejorar la cultura del aprendizaje a partir de los resultados y su implementación en toda la Organización**.
- 13. Se han realizado esfuerzos evidentes y se han logrado avances en la promoción de la rendición de cuentas en el marco de gestión basada en resultados**. Sin embargo, los mecanismos de reporte son limitados. El marco de rendición de cuentas y reporte de la OPS a los Estados Miembros no refleja en medida suficiente las contribuciones de la Oficina Sanitaria Panamericana a los resultados del Plan Estratégico.
- 14. En toda la Organización hay distintos grados de comprensión de la gestión basada en resultados**. Eso limita las oportunidades para crear una cultura de gestión basada en resultados y aumentar la eficacia de las operaciones de la OPS, especialmente a nivel subregional y de país. La falta de un programa de capacitación integral ha contribuido a esta comprensión desigual.

- 15.** El marco de la OPS de gestión basada en resultados responde a las expectativas de la mayoría de los Estados Miembros.
- 16.** La capacidad limitada de algunos Estados Miembros les impide participar de manera significativa en los procesos relacionados con la gestión basada en resultados.
- 17.** La OPS demostró cierto grado de compromiso con la gestión basada en resultados en políticas relevantes y en algunas prácticas de implementación. Sin embargo, la falta de recursos financieros y humanos suficientes ha afectado su sostenibilidad.
- 18.** Los temas transversales de la OPS (género, equidad, etnicidad y derechos humanos) se han incluido en la mayoría de los instrumentos de planificación, como el Plan Estratégico y su teoría del cambio, y en la mayor parte de las ECP elaboradas recientemente. Sin embargo, no hay evidencia suficiente sobre la forma en que se han incorporado estos temas en otras actividades y procesos de gestión basada en resultados.

Recomendaciones

Marco de gestión basada en resultados de la OPS

- 1.** La OPS debe mejorar la base conceptual de su marco de gestión basada en los resultados y documentar cualquier cambio reciente o nuevo (es decir, formular una teoría del cambio o, como mínimo, detallar un plan de acción; revisar las definiciones más recientes adoptadas con respecto a los productos y servicios (P/S), los resultados inmediatos e intermedios; y actualizar el marco conceptual de la gestión basada en los resultados para que refleje algo más que los cambios en la terminología).

Planificación

- 2.** La OPS debe garantizar que los marcos de planificación estratégica, seguimiento y reporte sean más coherentes y proporcionen una mejor base para el seguimiento de la labor de la Oficina y su contribución a los resultados de desarrollo en la Región, así como para la medición de su desempeño en la ejecución de su programa de trabajo.
- 3.** La OPS debe garantizar que el resultado del proceso de planificación estratégica sea plenamente pertinente para abordar las necesidades y las prioridades de los Estados Miembros y que siga siéndolo durante todo el período abarcado por el Plan Estratégico (es decir, introducir un proceso formal con el fin de adaptar los planes estratégicos o los presupuestos por programas teniendo en cuenta las prioridades emergentes; maximizar el potencial del proceso de las ECP; revisar los principios y la función del próximo Plan Estratégico en relación con la ASSA2030).

Implementación, seguimiento y evaluación del desempeño

- 4.** La OPS debe garantizar que los marcos de seguimiento y reporte de la Organización sean útiles para medir y reportar el trabajo de la Oficina, su contribución a los resultados de desarrollo en la Región y su eficiencia general en la ejecución de su programa de trabajo.
- 5.** La OPS debe garantizar que la presupuestación y el seguimiento se centren cada vez más en los resultados (es decir, la Unidad de Presupuesto de PBE debe seguir examinando los procesos y sistemas que puedan facilitar la transición a la presupuestación y el seguimiento basados en resultados, y debe basar los procesos de toma de decisiones en el progreso realizado hacia las metas previstas de los P/S ("outputs") y no solo en los desembolsos o la utilización del presupuesto.
- 6.** La OPS debe aumentar la eficiencia y la eficacia de sus procesos de seguimiento y asegurarse de que la Organización pueda medir más adecuadamente su contribución a los resultados de desarrollo.
- 7.** La OPS debe garantizar una adecuada medición y seguimiento del desempeño y eficiencia de la Organización.
- 8.** La OPS debe aprovechar las oportunidades para mejorar la coordinación y la coherencia con la OMS.

Evaluación independiente y aprendizaje

- 9.** La OPS debe garantizar la utilización de los hallazgos de las evaluaciones en la toma de decisiones y velar por que las iniciativas futuras se basen en la evidencia y en buenas prácticas.
- 10.** La OPS debe incorporar el aprendizaje en el proceso de planificación y mejorar el aprendizaje dentro de la

Organización.

- 11.** La OPS debe promover el fortalecimiento y el uso de la evaluación sistemática como instrumento importante para apoyar la gestión basada en resultados.
- 12.** La OPS debe elaborar y poner en práctica un programa de capacitación sobre la gestión basada en resultados, con una serie de cursos orientados a diferentes funciones y responsabilidades en el proceso de gestión basada en resultados.

Otras áreas

- 13.** La OPS debe mejorar la coordinación y fomentar un entendimiento común de la gestión basada en resultados en toda la Organización.
- 14.** La OPS debe continuar y profundizar la priorización de la gestión basada en resultados en toda la Organización por medio de un liderazgo más firme:
- Manifestar su compromiso con una cultura de resultados y la gestión basada en resultados como la filosofía coherente de gestión de la OPS en la elaboración del nuevo Plan Estratégico.
 - Mejorar la comunicación acerca la implementación de la gestión basada en resultados de la OPS, incluido el uso de campeones de este enfoque, con la correspondiente capacitación, orientación y los recursos necesarios en todos los niveles de la Organización.

La evaluación fue realizada entre abril y diciembre del 2023 por un equipo independiente y externo de expertos. En ella se emplearon métodos combinados para recopilar y triangular datos de múltiples fuentes. Se realizaron extensos exámenes documentales, 44 entrevistas a informantes clave, dos encuestas en línea al personal de la OPS y representantes de los Estados Miembros, y tres visitas en el terreno a Barbados y los países del Caribe Oriental, Colombia y Guatemala, durante las cuales se entrevistó en persona a unas 50 partes interesadas. Participaron casi mil personas en total. Los datos fueron analizados de acuerdo con los criterios para la evaluación y las normas internacionales. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones corresponden a los cuatro componentes del marco de gestión basada en resultados de la OPS.

Contacto

Para obtener más información, comuníquese con evaluation@paho.org en el Departamento de Planificación, Presupuesto y Evaluación (PBE).

OPS



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud
OPBA ORGANIZACIÓN PARA LAS
Américas