

Informe final de la evaluación de fin del bienio 2018-2019 y del Plan Estratégico 2014-2019

Categoría 6: Liderazgo, gobernanza y funciones habilitadoras

Cuadro 1. Resumen programático de la categoría 6

Área programática	Calificación 2014-2015	Calificación 2016-2017	Calificación 2018-2019	Calificación de los indicadores de resultados inmediatos	Calificación de los indicadores de resultados intermedios
6.1 Liderazgo y gobernanza				2/7 excedidos 5/7 alcanzados	3/3 alcanzados
6.2 Transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos				3/5 alcanzados 2/5 no calificados	1/1 alcanzado
6.3 Planificación estratégica, coordinación de recursos y presentación de informes				1/6 alcanzado 3/6 alcanzados parcialmente 2/6 no alcanzados	2/2 alcanzados parcialmente
6.4 Gestión y administración				2/4 excedidos 1/4 alcanzado 1/4 alcanzado parcialmente	1/1 alcanzado parcialmente
6.5 Comunicaciones estratégicas				2/2 alcanzados	1/1 alcanzado
Resumen de la categoría 6				4/24 excedidos 12/24 alcanzados 4/24 alcanzados parcialmente 2/24 no alcanzados 2/24 no calificados	5/8 alcanzados 3/8 alcanzados parcialmente

 Cumplió las expectativas  Cumplió parcialmente las expectativas

Panorama de la categoría

La categoría 6 abarca las funciones de liderazgo y gobernanza de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), así como las funciones habilitadoras que aseguran la eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas en la prestación de servicios y la cooperación técnica. Incluye la labor en las áreas de gestión de riesgos, planificación estratégica y operativa, seguimiento del desempeño y presentación de informes al respecto, movilización y coordinación de recursos, servicios de supervisión interna y evaluación, servicios de tecnología de la información,

gestión financiera, servicios generales e instalaciones, gestión de recursos humanos, servicios de compra y comunicaciones estratégicas.

Algunos logros sin precedentes obtenidos en la categoría 6 son los siguientes:

- La OPS desempeñó un papel de liderazgo en la tarea de definir las vías para que los países formularan políticas y estrategias de salud mediante el establecimiento de la Comisión de Alto Nivel sobre Salud Universal en el Siglo XXI: 40 Años de Alma-Ata y la Comisión sobre Equidad y Desigualdades en Salud en las Américas.
- El Plan Estratégico de la OPS 2020-2025 se elaboró en estrecha colaboración con los Estados Miembros en el Grupo Asesor sobre el Plan Estratégico y fue plenamente respaldado por el Consejo Directivo en septiembre del 2019. El mismo Consejo aprobó el Presupuesto por Programas 2020-2021 y la nueva *Política del presupuesto de la OPS*.
- La OPS movilizó un total de US\$ 261,5 millones en contribuciones voluntarias de la OPS en el bienio 2018-2019 mediante 126 nuevos acuerdos y 78 modificaciones.¹ Esto representa un aumento del 40% en las contribuciones voluntarias respecto del bienio 2016-2017 (\$186,7 millones). Además, la OPS amplió sus alianzas nuevas y renovadas, de 11 en el 2016-2017 a 25 en el 2018-2019.
- Se renovó la marca institucional de la OPS y se hizo más atractiva para las plataformas digitales, las campañas y publicaciones multimedia, y los contenidos en línea, así como los eventos nacionales, regionales y mundiales.

Sobre la base del análisis de sus componentes programáticos y presupuestarios, se considera que la categoría 6 ha cumplido las expectativas al final del bienio 2018-2019. En términos generales, 5/8 (62%) de los indicadores de resultados intermedios se calificaron como alcanzados y 3/8 (38%) como alcanzados parcialmente. Respecto de los resultados inmediatos, 4/24 (17%) se evaluaron como excedidos, 12/24 (50%) como alcanzados, 4/24 (17%) como alcanzados parcialmente y 2/24 (8%) como no alcanzados. Dos indicadores de resultados inmediatos no tienen suficiente información para determinar en qué medida se han alcanzado. A nivel de área programática, 3/5 áreas fueron calificadas como que habían cumplido las expectativas y 2/5 como que habían cumplido parcialmente las expectativas.

La categoría 6 recibió aproximadamente \$170,0 millones durante el bienio. En términos generales, para fines del 2019 se había ejecutado el 97% del presupuesto asignado. Se ejecutó un total del 87% si se compara con el Programa y Presupuesto 2018-2019 aprobado.

Ejecución programática por resultado intermedio

6.1 Liderazgo y gobernanza

Panorama general

En la labor de esta área programática se procura asegurar que la Organización siga siendo una entidad pertinente, autorizada y transparente a nivel político y técnico con los Estados Miembros, los asociados y los interesados directos por igual en un mundo cada vez más complejo, pluralista e interconectado, en el que existen diversos niveles de capacidad. El objetivo es permitir la elaboración de documentos de política y estrategias participativas y

¹ Todas las cantidades monetarias se expresan en dólares de los Estados Unidos, a menos que se indique otra cosa.

de alto nivel que puedan influir positivamente en las orientaciones de las políticas, las estrategias y los planes en la Región.

Principales logros

- Las dos comisiones establecidas por la OPS —la Comisión de Alto Nivel sobre Salud Universal en el Siglo XXI: 40 Años de Alma-Ata y la Comisión sobre Equidad y Desigualdades en Salud en las Américas— presentaron sus informes. Esto facilitó la convocatoria de reuniones de alto nivel con los responsables de formular políticas regionales y mundiales. Este logro impulsó el liderazgo de la Organización en la tarea de definir las vías para que los países formularan políticas y estrategias de salud dentro de un contexto más amplio de desarrollo.
- La Organización inició una relación estratégica con el G20 y la Cooperación Económica de Asia y el Pacífico para influir positivamente en las orientaciones de política y asegurar que las declaraciones y afirmaciones emergentes reflejaran la máxima sinergia con la agenda de la Región de las Américas. La OPS también creó oportunidades para la consonancia de políticas entre esta y las instituciones gubernamentales relacionadas con la salud de Alemania, y negoció alianzas entre el Ministerio de Salud de Alemania y sus contrapartes en las regiones de la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- La aprobación del Plan Estratégico de la OPS 2020-2025 por el 57.º Consejo Directivo en septiembre del 2019 representó un paso importante hacia la implementación de la Agenda de Salud Sostenible para las Américas 2018-2030 (ASSA2030). Este Plan Estratégico y el próximo, que abarcará el período 2026-2031, servirán como mecanismos principales de implementación y seguimiento para la ASSA2030. El plan actual incluye los resultados consolidados de las consultas de priorización en 47 países y territorios, y fue elaborado por la Oficina Sanitaria Panamericana junto con el Grupo Asesor sobre el Plan Estratégico integrado por 21 Estados Miembros.
- En el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se estableció el comité directivo sobre la aplicación y el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este comité realizará un análisis exhaustivo de los avances de los países hacia la consecución de los ODS relacionados con la salud y propondrá medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir la Agenda 2030.
- Se promovió la cooperación entre países para el desarrollo de la salud por conducto del mecanismo de financiamiento de dicha cooperación. Esto permitió optimizar los flujos de trabajo y asignar mejor los recursos a iniciativas estratégicas dirigidas por los países bajo los principios de la cooperación Sur-Sur y triangular. A través de esta modalidad de cooperación técnica, la OPS está apoyando la documentación de las iniciativas de cooperación entre países para el desarrollo de la salud y el intercambio de mejores prácticas y enseñanzas en 31 países, incluidos todos los países clave, y mediante la cooperación subregional. En colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (UNOSSC), la OPS contribuyó en la elaboración de la estrategia de cooperación Sur-Sur que abarcará todo el sistema de las Naciones Unidas, la cual se dará a conocer en el 2020. También se estableció una colaboración en materia de cooperación entre países para el desarrollo de la salud con el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el UNICEF.
- La OPS desempeñó un papel destacado en dos eventos mundiales clave: la Exposición Mundial sobre el Desarrollo Sur-Sur (GSSD) y la conferencia celebrada con motivo del 40.º aniversario del Plan de Acción de Buenos Aires (PABA+40). En ambos eventos, la Organización promovió la salud como una dimensión esencial de la agenda mundial de desarrollo. La OPS también promovió eficazmente la inclusión de la salud en la reunión preparatoria para el examen regional de mitad de período de las Modalidades de Acción Acelerada para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (Trayectoria de Samoa).
- El Consejo Directivo aprobó varias resoluciones que marcan hitos para la Región, entre ellas el *Plan de acción sobre entomología y control de vectores*; el *Plan de acción sobre recursos humanos para el acceso universal a la*

salud y la cobertura universal de salud; el Plan de acción para la salud de la mujer, el niño, la niña y adolescentes; y la Iniciativa de la OPS para la eliminación de enfermedades.

Retos

- El entorno político y económico que afecta a la situación del sector de la salud en algunos países de la Región planteó retos técnicos y políticos para la Organización. La inestabilidad y las crisis derivadas de estas situaciones afectaron negativamente la infraestructura de salud pública, los objetivos de salud pública y la capacidad de mantener una masa crítica de personal de salud pública. Algunos de estos países solicitaron el apoyo de la OPS para formular procesos de reforma de la salud en contextos políticos fuertemente polarizados.
- Los retrasos significativos en la recepción de las contribuciones señaladas de los Estados Miembros obstaculizaron la cooperación técnica durante el último semestre del bienio 2018-2019, en particular a nivel de país.
- Las variaciones sustanciales en la interpretación y aplicación del proceso de reforma de las Naciones Unidas a nivel de país afectaron la ejecución de iniciativas políticas, estratégicas y técnicas de las representaciones de la OPS/OMS. La condición constitucional y jurídica única de la OPS requiere una atención especial al considerar la puesta en marcha de la reforma de las Naciones Unidas en la Región de las Américas. Esto ha requerido constante orientación y apoyo a nivel regional, así como una estrecha colaboración y coherencia en los enfoques con la OMS.
- El Comité Ejecutivo y el Consejo Directivo de la OPS pueden ser espacios en los que las diferencias políticas salgan a la luz. En consecuencia, la Oficina Sanitaria Panamericana tuvo que hacer un esfuerzo continuo para mantener su neutralidad y recordar a los países su condición de entidad no partidista. Esa imparcialidad es esencial para que la OPS continúe apoyando a los países en la promoción y preservación de los logros en materia de salud, al tiempo que promueve la agenda de salud pública.

Enseñanzas extraídas

- Es importante realizar análisis continuos de la puesta en marcha de la reforma de las Naciones Unidas a nivel de país, hacer el seguimiento de la evolución de las políticas sobre la reforma de las Naciones Unidas a nivel mundial y proporcionar un espacio para que las representaciones de la OPS/OMS informen sobre sus experiencias a este respecto. Esto mejora la capacidad de la Oficina Sanitaria Panamericana para responder a los cambios producidos por la reforma de las Naciones Unidas y respaldar la toma de decisiones institucionales apropiadas.
- La Organización debería seguir promoviendo a los más altos niveles de gobierno la construcción de una infraestructura resiliente de salud pública, que permita que los países puedan afrontar sin colapsar la presión generada por los brotes recurrentes de enfermedades, los desastres naturales y los eventos relacionados con el cambio climático, así como el desplazamiento masivo de personas a través de las fronteras.
- La percepción de la OPS como actor neutral ha sido uno de sus mayores activos, y la Organización debería seguir protegiendo esta imagen mediante su ejercicio de liderazgo imparcial.
- La plena implementación de la ASSA2030 como el más alto nivel de planificación estratégica y marco normativo para la salud en la Región de las Américas requiere esfuerzos de colaboración continuos entre los países, la Oficina Sanitaria Panamericana y los actores y asociados estratégicos. Como se informó al 56.º Consejo Directivo en septiembre del 2018 (documento CD56/INF/1), la adopción por los países de la anterior Agenda de Salud para las Américas 2008-2017 disminuyó con el tiempo. Esto se atribuyó al retraso entre la publicación de la agenda

en el 2007 y su ejecución mediante otros instrumentos, agravado por la rotación de personal en las autoridades nacionales de salud.

- El compromiso y el impacto significativos respecto de las cuestiones de las Naciones Unidas relacionadas con la salud requieren la elaboración de un proceso estructurado mediante el cual la OPS promueva y ejerza influencia de manera eficaz a nivel regional y de país y, junto con la OMS, a nivel mundial. Las iniciativas de la OPS encaminadas a participar en los procesos de preparación de las reuniones de alto nivel de las Naciones Unidas han permitido incluir de manera satisfactoria la perspectiva de la salud en las declaraciones finales y los documentos conexos.

6.2 Transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos

Panorama general

La Oficina Sanitaria Panamericana trabajó con miras a fortalecer los mecanismos existentes e introdujo nuevas medidas para que la Organización siguiera siendo responsable y transparente, y pudiera manejar eficazmente los riesgos. En el bienio 2018-2019 se realizaron 20 evaluaciones, con el objetivo de fomentar una cultura de evaluación y su uso proactivo en toda la Organización. Se completaron todas las actividades de auditoría interna previstas y se proporcionaron a la administración recomendaciones sobre medidas para mejorar los controles internos. La Oficina de Ética siguió fortaleciendo las normas de comportamiento ético en la OPS mediante talleres, cursos de capacitación y políticas, y el programa de gestión de riesgos institucionales siguió apoyando la detección y la gestión de riesgos en la Organización.

Principales logros

- En el bienio se realizaron 20 evaluaciones, las cuales se ajustaron a las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. En la elaboración de la ASSA2030 se tuvieron en cuenta las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de la evaluación final de la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017. La evaluación de la *Política del presupuesto regional por programas* brindó información para la elaboración de la nueva *Política del presupuesto de la OPS*. Se implementó un proceso simplificado para el Fondo Rotatorio sobre la base de las recomendaciones de la evaluación de dicho fondo. Además, la Oficina Sanitaria Panamericana participó en varias evaluaciones institucionales de la OMS, como la evaluación de la utilización de los funcionarios nacionales de categoría profesional a nivel de país y el examen de los 40 años de aplicación de la atención primaria de salud en los países.
- Como se había previsto, en el bienio 2018-2019 se realizaron 22 actividades de auditoría interna, incluidas nueve a nivel de país.
- Se puso en marcha la primera capacitación ética obligatoria en línea en la plataforma iLearn de la OPS.
- La Oficina Sanitaria Panamericana elaboró una política integral de lucha contra el fraude y la corrupción, y un proyecto de política sobre la prevención de la explotación y el abuso sexuales.
- El programa de gestión de riesgos institucionales alcanzó un nuevo nivel de madurez al lograr la integración con el proceso de planificación, renovar el registro de riesgos, institucionalizar el proceso superior de gestión de riesgos institucionales e incluir el componente de tolerancia al riesgo.

Retos

- Se necesita contar con una difusión más amplia de los hallazgos y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones.

- Se debe determinar cuidadosamente el momento oportuno para poner en marcha una encuesta sobre la cultura ética en toda la Organización, teniendo en cuenta todos los factores que podrían obstaculizar la participación activa del personal.

Enseñanzas extraídas

- La difusión en toda la Oficina Sanitaria Panamericana de las enseñanzas extraídas de los resultados de la evaluación fortalecerá la cultura de evaluación.
- Una división adecuada de responsabilidades entre las funciones de ética e investigación permite mejor orientación y asesoramiento sobre estos temas, así como la implementación de más medidas preventivas y actividades de sensibilización y divulgación.

6.3 Planificación estratégica, coordinación de recursos y presentación de informes

Panorama general

La Oficina Sanitaria Panamericana sigue utilizando el enfoque de la gestión basada en los resultados como marco operativo principal para mejorar la eficacia, eficiencia, convergencia con los resultados y rendición de cuentas de la Organización. La evaluación conjunta de los resultados del Programa y Presupuesto 2016-2017 se llevó a cabo junto con los Estados Miembros en el 2018, por lo que se convirtió en la segunda evaluación conjunta de un programa y presupuesto. El Plan Estratégico de la OPS 2020-2025 se elaboró como una labor conjunta con los Estados Miembros y se aprobó por unanimidad en octubre del 2019. La planificación conjunta y la determinación de los costos de abajo arriba para el Presupuesto por Programas 2020-2021 facilitaron su elaboración y la aprobación por los Estados Miembros. Se han diseñado nuevos enfoques para la movilización de recursos y las alianzas a fin de aumentar la previsibilidad, flexibilidad y sostenibilidad del financiamiento de la OPS.

Principales logros

- El Plan Estratégico de la OPS 2020-2025 se elaboró en estrecha colaboración con los Estados Miembros a través del Grupo Asesor sobre el Plan Estratégico y fue plenamente respaldado por el Consejo Directivo en septiembre del 2019, junto con su primer Presupuesto por Programas 2020-2021 y la nueva *Política del presupuesto de la OPS*. En la elaboración del Plan Estratégico de la OPS 2020-2025 se incluyó la priorización de sus 25 resultados intermedios de tipo técnico por 47 países y territorios utilizando el método Hanlon adaptado por la OPS. El Presupuesto por Programas 2010-2021 también incluye una innovación conocida como páginas de país. Cada página de país analiza la situación de salud de un país o territorio específicos en la Región, indica sus resultados intermedios de tipo técnico prioritarios y señala las intervenciones clave de la OPS/OMS en ese país o territorio.
- El informe de la evaluación conjunta de fin de bienio del Programa y Presupuesto 2016-2017 se finalizó y se presentó al 56.º Consejo Directivo en septiembre del 2018. Los informes por categoría se publican en el portal del Presupuesto por Programas de la OPS en español e inglés. Los Estados Miembros reconocieron el valor singular de la evaluación conjunta y la presentaron como ejemplo para otras regiones de la OMS. En preparación para la evaluación conjunta de fin de bienio del Programa y Presupuesto 2018-2019, los Estados Miembros validaron las líneas de base y las metas de los indicadores de resultados intermedios. Esto responde a las enseñanzas extraídas de evaluaciones anteriores sobre la necesidad de que exista un acuerdo con los países respecto de los resultados a los que están vinculados.
- En términos presupuestarios, se recibieron \$658,7 millones en financiamiento (aunque no en efectivo; véase la sección del presupuesto de la evaluación de fin de bienio) frente a los \$675,6 millones del Programa y Presupuesto 2018-2019. En este monto se supone que se ha pagado el total de las contribuciones señaladas de

la OPS correspondientes al 2018-2019. También incluye todas las contribuciones voluntarias disponibles en el bienio 2018-2019, en particular las que se transfirieron al 2020, así como ingresos de otras procedencias que no se ejecutaron plenamente en el 2018-2019. De los fondos recibidos, se disponía de \$556,0 millones para la ejecución (82% del Programa y Presupuesto) y se ejecutaron \$546,0 millones (81% del Programa y Presupuesto). La ejecución frente al financiamiento disponible para el 2018-2019 fue de un 98%, una buena cifra, a pesar de las medidas de reducción de costos establecidas en el último semestre.

- En el bienio 2018-2019, la OPS movilizó en total \$261,5 millones en contribuciones voluntarias de la OPS gracias a 126 acuerdos nuevos y 78 modificaciones a acuerdos ya suscritos. La Organización excedió su meta de ampliar sus alianzas nuevas o renovadas, de 11 a 25. Este logro fue posible gracias al fortalecimiento de las capacidades de movilización de recursos en la Organización en todos los niveles mediante la elaboración de documentos estratégicos, talleres, cursos e instrumentos para llevar a cabo negociaciones. La OPS conceptualizó un portal de alianzas y elaboró su contenido con un enfoque doble: *a)* brindar información pertinente a los posibles asociados sobre la manera de colaborar con la OPS, y *b)* demostrar aprecio a las alianzas actuales de la Organización mejorando su visibilidad y asegurando que los asociados puedan verse en los numerosos sitios web e iniciativas de la OPS.
- La Oficina Sanitaria Panamericana sigue forjando alianzas innovadoras con el sector privado, la sociedad civil y los bancos de desarrollo. Se firmó una alianza con Airbnb sobre inocuidad de los alimentos, la cual fue la primera alianza de ese tipo firmada con una empresa mundial de tecnología.

Retos

- Si bien la OPS correlacionó plenamente el impacto y los nuevos indicadores de resultados intermedios del nuevo Plan Estratégico 2020-2025 con el 13.º Programa General de Trabajo de la OMS, los Estados Miembros de la OPS no respaldaron la inclusión de las metas de los "tres mil millones" de la OMS en el Plan Estratégico 2020-2025, ni desearon adoptar los resultados intermedios de la OMS relacionados con el Programa General de Trabajo. En su lugar, optaron por elaborar resultados en materia de salud específicamente para la Región. Esto ha requerido efectuar un análisis y una correlación adicionales de ambos marcos de resultados para asegurar la consonancia necesaria y la capacidad de presentación de informes de la OPS como Oficina Regional de la OMS para las Américas (AMRO).
- La complejidad de los procesos de planificación, seguimiento y análisis, así como el solapamiento de los cronogramas de la OPS y la OMS, siguen afectando la capacidad de algunos Estados Miembros de completar sus aportes a tiempo.
- La cultura de la movilización de recursos dentro de la OPS debe cambiar a fin de ampliar la base de los asociados, expandiéndose para incluir a asociados de fuera del sector de la salud y alianzas de recursos no financieros, como un paso clave hacia la movilización futura de recursos.
- Al 31 de diciembre del 2019 no se habían recibido \$88,9 millones (46%) de las contribuciones señaladas de la OPS para el 2018-2019. Esto requirió que se adoptaran múltiples medidas para la contención de costos en los últimos seis meses del bienio, que efectivamente desaceleraron o detuvieron las actividades de cooperación técnica. A medida que la situación continúa en el 2020, la reducción del financiamiento afectará la ejecución en todos los niveles en el bienio 2020-2021.
- La disparidad entre el financiamiento aprobado para la Región de las Américas en el presupuesto por programas de la OMS y los fondos que en definitiva se reciben sigue planteando un reto. En el 2018-2019, la OPS/AMRO registró una brecha financiera del 28% (\$190 millones aprobados para el programa y presupuesto frente a \$137 millones en fondos presupuestados). Es importante tener en cuenta la alta dependencia de la OPS/AMRO del

financiamiento flexible, en aproximadamente el 76%, mientras que otras oficinas importantes permanecen dentro del rango de 39% a 51%. De hecho, nuestra Región recibe la porción más pequeña de las contribuciones voluntarias de la OMS, lo que revela una notable disparidad respecto de las demás regiones.

- Es difícil para las áreas programáticas técnicas alcanzar un financiamiento del 75% o más con respecto al presupuesto, y esta situación empeoró entre el 2014 y el 2019 (aunque los toques presupuestarios también aumentaron en este período). En el 2014-2015, el 79% de las áreas programáticas tuvieron un financiamiento del 75% o más con respecto al presupuesto; en el 2016-2017, la tasa disminuyó al 63%; y en el 2018-2019 descendió al 61%.

Enseñanzas extraídas

- La estrecha colaboración entre la Oficina Sanitaria Panamericana y los Estados Miembros en los procesos de planificación y evaluación estratégicas sigue encontrándose entre las mejores prácticas que deben transmitirse a la OMS y a otros organismos de las Naciones Unidas.
- Algunas nuevas reglas financieras, como la de no acumulación, han reducido el tiempo disponible para la aplicación de los fondos de la OMS, especialmente las contribuciones voluntarias. La Oficina Sanitaria Panamericana debe planificar de manera realista para lograr una mejor ejecución del Presupuesto por Programas 2020-2021.
- El seguimiento institucional bimensual de las contribuciones voluntarias produce una gran cantidad de información cualitativa relacionada con los retos en la ejecución y las soluciones propuestas; sin embargo, es difícil medir los efectos de estos esfuerzos. Se necesitan indicadores específicos para apoyar el análisis detallado y la conversión de la información disponible en resultados tangibles.
- Mediante una planificación cuidadosa, la Organización está mejor preparada para adoptar las medidas necesarias a fin de movilizar recursos. El éxito de este esfuerzo confirma que este proceso debería incorporarse al proceso de elaboración de los planes de trabajo bienales y perfeccionarse para futuros bienios.

6.4 Gestión y administración

Panorama general

Esta área programática abarca los servicios administrativos básicos que sustentan el funcionamiento eficaz y eficiente de la Oficina Sanitaria Panamericana: la gestión de recursos financieros, la gestión de recursos humanos, los servicios de tecnología de la información, las compras y las operaciones de servicios generales. La labor en el marco de esta área programática durante el bienio 2018-2019 requirió un examen continuo de los procesos administrativos de la Organización con miras a maximizar la eficiencia y la calidad de los servicios, y la transparencia y la rendición de cuentas.

Principales logros

- La OPS negoció satisfactoriamente la compra del edificio de la avenida Virginia, y pagó una fracción de su valor de mercado.
- La OPS recibió un dictamen de auditoría sin reservas con relación a los estados financieros anuales.

- La negociación y adopción de nuevas normas del seguro de enfermedad del personal reducirán los costos de los reclamos y permitirán el avance hacia la eliminación del déficit anual neto de contribuciones de la Oficina Sanitaria Panamericana al fondo de dicho seguro.
- Se estableció un nuevo acuerdo bancario marco para estandarizar, automatizar, optimizar y proteger los procesos bancarios clave y los servicios bancarios locales en muchos países de la Región.
- Se aplicaron nuevas funcionalidades del Sistema de Información Gerencial de la Oficina Sanitaria Panamericana (PMIS) para agilizar los procesos operativos institucionales y promover las actividades de aprendizaje en la Organización.
- Se lograron progresos constantes en la iniciativa para disminuir el uso de papel, incluido el establecimiento de un enfoque sistematizado para la gestión de los expedientes administrativos básicos. Este nuevo sistema basado en la nube, que cuenta con las características de seguridad adecuadas, permite una gestión más flexible de los documentos, mejora la accesibilidad a la información y promueve el uso eficaz de los recursos, disminuyendo así los costos de almacenamiento.
- El Centro Común de Operaciones de Seguridad se puso completamente en funcionamiento. Proporciona de manera continua supervisión, alertas y detección temprana de eventos de seguridad y permite a la Oficina Sanitaria Panamericana responder más rápido a los incidentes de seguridad.
- Se realizaron mejoras en el entorno Azure de la OPS, que permite a la Oficina Sanitaria Panamericana crear, administrar e implementar aplicaciones en un entorno en la nube con seguridad y privacidad integradas.
- Se establecieron acuerdos a largo plazo respecto de categorías de productos clave a fin de asegurar la disponibilidad para los Estados Miembros.
- Se implementó una estrategia de licitación para la compra de vacunas y otros insumos básicos para los programas de inmunización en la Región.

Retos

- La incertidumbre causada por la situación financiera de la OPS seguirá afectando la contratación y el nombramiento de personal en puestos financiados con fondos flexibles.
- Es necesario conciliar las prioridades que compiten por mecanismos viables y asequibles de contratación de mano de obra en los países, al tiempo que se asegura la protección jurídica institucional contra conflictos laborales.
- Varias organizaciones de las Naciones Unidas fueron blanco de ciberataques altamente sofisticados durante este período, lo que puso en peligro la confidencialidad, integridad y disponibilidad de su información. Esta tendencia continúa a medida que los actores generadores de amenazas se centran cada vez más en este tipo de organizaciones, y sus armas cibernéticas sobrecargan los controles existentes y los recursos disponibles.
- La planificación precisa de la demanda y las compras sigue siendo un reto crítico. Muchas compras son *ad hoc* e imprevistas, lo que crea retrasos en el proceso de adquisición y entrega.
- El plan de reemplazo de vehículos requiere un subsidio predecible a través de la transferencia interna de fondos.

Enseñanzas extraídas

- Las actividades sistemáticas de cumplimiento mensual mejoran la calidad de los datos del PMIS y apoyan las iniciativas de racionalización administrativa.
- Los mecanismos consultivos amplios añaden valor a las políticas administrativas (seguro de enfermedad del personal, recursos humanos, desarrollo del PMIS, cierre, gestión de eventos).
- La hoja de ruta del PMIS debería reexaminarse periódicamente para analizar la carga de trabajo y reevaluar las prioridades. Los responsables de procesos deben asignar suficiente tiempo de trabajo del personal a los proyectos en la hoja de ruta.
- La actualización continua de los protocolos de seguridad de la información y ciberseguridad es esencial para proteger a la Organización de las amenazas que han dado lugar a graves ataques contra otras organizaciones. La OPS no puede obtener todos los beneficios de las tecnologías disponibles en la nube sin planificar y financiar actualizaciones de todos los dispositivos conforme al estándar requerido.

6.5 Comunicaciones estratégicas

Panorama general

En el bienio, todas las representaciones y entidades técnicas de la OPS/OMS recibieron apoyo y capacitación para mejorar sus conocimientos y capacidades en cuanto a las comunicaciones estratégicas. Esto incluyó talleres presenciales y virtuales junto con videos instructivos, manuales y conjuntos de herramientas relativos al PMIS, disponibles para todo el personal de la OPS. El contenido abarcó el uso eficaz de las redes sociales, las historias o narraciones, presentaciones, planificación de las comunicaciones estratégicas, publicaciones multimedia digitales y visuales, marca institucional para la web, medios de información, campañas y eventos. Como resultado de ello, la elaboración de contenidos más distintiva y atractiva mejoró la visibilidad y el impacto de la Organización, especialmente en los países.

Principales logros

- La Oficina Sanitaria Panamericana mantuvo y aumentó la cobertura de los medios de difusión nacionales y mundiales y las conversaciones en las redes sociales sobre temas clave, crisis, campañas y eventos en materia de salud pública, y apoyó a las representaciones de la OPS/OMS en la producción de contenidos multimedia y de narración de alta calidad. Se prestó apoyo respecto de la gestión y mitigación continuas de los riesgos para los medios de difusión y la reputación asociados con situaciones y cuestiones delicadas.
- La Oficina Sanitaria Panamericana está aumentando significativamente su capacidad, contenido, alcance e impacto en materia de comunicación en las áreas necesarias. La Organización está optando gradualmente por narrativas y productos de comunicaciones más persuasivos y centrados en las personas y en actividades sobre el terreno, gracias a conjuntos de herramientas, presentaciones, colaboración y talleres innovadores de creación de capacidad.
- Se renovó la marca institucional de la Oficina Sanitaria Panamericana y se la hizo más atractiva para las plataformas digitales, las campañas y publicaciones multimedia, y los contenidos en línea, y para los eventos nacionales, regionales y mundiales. Las nuevas directrices y el apoyo constante facilitan la adopción y el despliegue de nuevo material del sello institucional para aumentar la visibilidad de la Organización en toda la Región.

- El sitio web de la OPS se revitalizó para que fuera más estable, más rápido y más atractivo visualmente mediante un nuevo sistema de gestión de contenidos conocido como Drupal. El nuevo diseño es más receptivo y presenta un sello institucional cohesivo en toda la Organización.
- Los nuevos instrumentos y procedimientos de gestión de proyectos, junto con una lista ampliada de proveedores de servicios creativos para reducir los plazos y los costos de contratación, han mejorado la planificación y elaboración de productos e iniciativas de comunicación en la Oficina Sanitaria Panamericana.

Retos

- Cualquier pérdida importante de las aptitudes y la productividad esenciales para las operaciones como consecuencia de las bajas de personal socavaría gravemente el desempeño de la Organización en materia de comunicaciones, tanto en la Sede como en las representaciones de la OPS/OMS. En la medida en que esto ocurra, reduciría significativamente la cantidad y la calidad del contenido necesario para los principales canales digitales, plataformas, campañas, eventos y cobertura de medios de difusión de la Organización, disminuyendo así la visibilidad, el posicionamiento y la reputación de la OPS a los ojos de los principales interesados directos y audiencias.
- Es necesario desarrollar la capacidad para que el personal pueda respaldar y comunicar la marca institucional, los programas y las prioridades de la Organización de maneras más estratégicas, innovadoras, significativas y atractivas.

Enseñanzas extraídas

- Existe una necesidad cada vez mayor de contar con un enfoque más centrado en las comunicaciones estratégicas para involucrar a los donantes y asociados de la OPS en esfuerzos fructíferos y sostenidos respecto de la movilización de recursos y las relaciones externas. La integración de los esfuerzos dentro de la Oficina Sanitaria Panamericana podría facilitar la promoción y movilización de recursos más estratégicas y fructíferas para posicionar a la Organización como una agencia regional de salud sin igual y una asociada predilecta.
- Los procesos de comunicación, la producción de contenidos y los portavoces de los medios de difusión no están suficientemente planificados e integrados en las respuestas de la Oficina Sanitaria Panamericana a las crisis y los desastres, lo que dificulta gravemente la visibilidad necesaria de los medios de difusión. Al incorporar las comunicaciones estratégicas en las respuestas de emergencia de una manera más proactiva y sólida podría aprovecharse la cobertura de los medios de difusión, y obtenerse un mayor reconocimiento público de la labor y la misión de la OPS.
- Todo el contenido web de la OPS debería incluir fechas de vencimiento y requisitos de archivo de contenidos para evitar que los contenidos obsoletos afecten la accesibilidad de los contenidos actuales. Asimismo, una documentación exhaustiva promovería la sistematización, facilitaría la solución de problemas y aseguraría la repetibilidad de los procesos de desarrollo web.

Ejecución del presupuesto

**Cuadro 2. Resumen de la ejecución del presupuesto para la categoría 6
(en millones de dólares de Estados Unidos)**

Área programática	Programa y Presupuesto aprobado para el 2018-2019	Fondos disponibles para ejecución	Ejecución	Fondos disponibles para ejecución como porcentaje del Programa y Presupuesto aprobado	Presupuest o ejecutado como porcentaje del Programa y Presupuesto o aprobado	Presupuesto ejecutado como porcentaje de los fondos disponibles
6.1 Liderazgo y gobernanza	46.100.000	39.582.819	39.434.569	86%	86%	100%
6.2 Transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos	10.000.000	10.282.210	10.212.070	103%	102%	99%
6.3 Planificación estratégica, coordinación de recursos y presentación de informes	17.300.000	12.214.083	12.159.355	71%	70%	100%
6.4 Gestión y administración	103.300.000	96.545.637	91.970.076	93%	89%	95%
6.5 Comunicaciones estratégicas	13.000.000	11.408.370	11.375.363	88%	88%	100%
TOTAL	189.700.000	170.033.119	165.151.434	90%	87%	97%

Análisis de la ejecución del presupuesto

- Las áreas programáticas de la categoría 6 dependen excesivamente de fondos flexibles debido a la índole de las funciones de esta categoría, que no atraen contribuciones voluntarias. El presupuesto aprobado para esta categoría se redujo de \$202,1 millones en el 2016-2017 a \$189,7 millones en el 2018-2019, lo que refleja el empeño de la Organización en reducir los costos administrativos.
- A causa del déficit de flujo de efectivo producido por la falta de pago de las contribuciones en el bienio 2018-2019, la OPS tuvo que adoptar medidas de contención de costos durante el último semestre del 2019. Esto incluyó la recuperación de fondos flexibles ya distribuidos y la limitación de los gastos de fondos flexibles a las actividades esenciales. Las medidas incluyeron restricciones a los viajes en comisión de servicio, la cancelación

de reuniones y cursos de capacitación en talleres, y la congelación de nuevos contratos para la dotación de personal a corto plazo y trabajadores contingentes.

- Esta categoría fue financiada en un 90% con \$170 millones, con una ejecución de \$165,1 millones al 31 de diciembre del 2019. La tasa general de ejecución del presupuesto fue del 97% de los fondos presupuestados y del 87% del presupuesto por programas aprobado. Todas las áreas programáticas mostraron un alto nivel de ejecución con respecto a los fondos presupuestados, en un 95% o más.
- Con una brecha total de \$19,7 millones para la categoría, el área programática 6.3 tiene la brecha financiera más alta (29%), principalmente debido a las medidas de contención de costos que incluyeron la congelación de la contratación para puestos vacantes clave.
- Los factores determinantes de los costos de la categoría 6 son el personal y el liderazgo; la adquisición y el mantenimiento de tecnología de la información e infraestructura de bienes inmuebles en la Sede y en las representaciones de la OPS/OMS; los gastos generales de operación; y los servicios institucionales, como servicios jurídicos, auditorías, ética, mediación, contrataciones y demás. Si bien ha habido reducciones continuas de costos en esta categoría, es necesario determinar otras formas de ahorrar en los costos en años futuros.

Recomendaciones

- Seguir proporcionando análisis con regularidad de los riesgos políticos y financieros asociados con la cambiante situación política y económica en la Región, y elaborar estrategias específicas de mitigación.
- Seguir preservando el papel de la OPS como actor imparcial y neutral en todos los niveles de la Organización. Este ha sido uno de sus mayores activos, ya que se esfuerza por proteger la salud de la población en diferentes contextos políticos.
- Seguir elaborando análisis del impacto de la reforma de las Naciones Unidas en la OPS y su labor, formulando recomendaciones específicas para el personal nacional y regional.
- Seguir promoviendo a los más altos niveles de gobierno una infraestructura resiliente de salud pública, que permita a los países, sin derrumbarse, afrontar el estrés generado por los brotes recurrentes de enfermedades, los desastres naturales y los eventos relacionados con el cambio climático, y el desplazamiento masivo de personas a través de las fronteras.
- Facilitar una promoción de alto nivel para la implementación de la ASSA2030 y del nuevo Plan Estratégico de la OPS 2020-2025 para que la Región pueda avanzar hacia el logro de las metas de los ODS.
- Planificar y desplegar comunicaciones de la Organización de forma más estratégica, sólida e influyente. Esto permitirá a la OPS lograr una promoción más eficaz de temas relacionados con la salud, relaciones externas más sostenidas, una mayor movilización de recursos, una mayor visibilidad y una reputación más sólida centrada en el impacto en los Estados Miembros. Dicha estrategia de comunicaciones debe ser construida y apoyada por todas las entidades de la OPS y el personal directivo en la Sede.
- Diversificar la base de financiamiento de la Organización para reducir la dependencia de un pequeño número de donantes.

Evaluación detallada por área programática

<p>Área programática 6.1: Liderazgo y gobernanza</p> <p>RESULTADO INTERMEDIO: Mayor coherencia en el campo de la salud en la Región, con la OPS/OMS desempeñando una función de liderazgo para permitir que los distintos actores contribuyan de manera eficaz a la salud de todas las personas de la Región de las Américas</p> <p>Evaluación del indicador de RIT: 3/3 alcanzados Evaluación del indicador RIM: 2/7 excedidos, 5/7 alcanzados</p>	<p>Calificación: Cumplió las expectativas</p>
---	--

Evaluación de los indicadores de resultados intermedios

RIT	Texto del indicador	Línea de base (2013)	Meta (2019)	Calificación
6.1.1	Nivel de satisfacción de los interesados directos con la función de la OPS/OMS en la conducción de los asuntos de salud mundiales y regionales	Alto	Alto	Alcanzado
<p>Los Estados Miembros han mostrado un alto grado de interacción con la Organización en las reuniones de los Cuerpos Directivos de la OPS y en las iniciativas especiales de alto nivel de la Organización, el desarrollo y el seguimiento conjunto del Plan Estratégico y las actividades de asignación de prioridades.</p>				
6.1.2	Número de países que reflejan en sus planes o estrategias nacionales de salud o de desarrollo las prioridades regionales de salud definidas en el Plan Estratégico de la OPS 2014-2019	n/c	20/35	Alcanzado
<p>Treinta y cuatro países alcanzaron el indicador.</p> <p>A nivel nacional, se abogó de manera continua para asegurar los vínculos con el Plan Estratégico. En la formulación de las estrategias de cooperación en los países (ECP), las prioridades estratégicas señaladas están vinculadas a los resultados intermedios del Plan Estratégico.</p>				
6.1.3	Número de iniciativas o planes de acción regionales de los sistemas interamericano y de las Naciones Unidas que se refieren a la salud y el desarrollo formulados o ejecutados con el apoyo de la OPS para impulsar las prioridades de salud en la Región	n/c	8	Alcanzado

Trece iniciativas o planes de acción regionales de los sistemas interamericano y de las Naciones Unidas relacionados con la salud y el desarrollo se formularon o ejecutaron con el apoyo de la OPS para impulsar las prioridades de salud en la Región. La OPS ha colaborado con la Organización de los Estados Americanos (OEA) para reforzar la agenda de salud dentro de este escenario multilateral, promoviendo debates y la concientización sobre temas de salud como las enfermedades no transmisibles (ENT), la nutrición y los derechos humanos, entre otros. La OPS participó en las reuniones del Grupo de Revisión de la Implementación de Cumbres (GRIC) y el Grupo de Trabajo Conjunto de Cumbres (GTCC), y abogó por la inclusión de las prioridades en materia de salud en el temario de la Cumbre de las Américas. La OPS también organizó una sesión extraordinaria del Consejo Permanente de la OEA en la que los Estados Miembros convinieron en un proyecto de resolución sobre las ENT, que fue aprobado más tarde por la Asamblea General de la OEA y cuya aplicación ya ha comenzado.

El acuerdo entre la OPS y la OEA para ampliar el Programa de Becas Académicas de la OEA al sector de la salud sigue fortaleciendo la capacidad en cuanto a recursos humanos para la salud. En los últimos dos años, más de 150 académicos de 19 países de la Región han realizado estudios de posgrado (maestría y doctorado) en campos relacionados con la salud en universidades del Brasil y México. Además, la OPS volvió a formar parte en un acuerdo tripartito con la OEA y el Instituto Internacional de Gestión Galilee para capacitar a 12 funcionarios de salud de la Región en la gestión de los sistemas de salud en Israel. Estas alianzas apoyan la *Estrategia de recursos humanos para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud* y la *Política regional de investigación para la salud*.

La OPS desempeñó un papel de intermediación en la Exposición Mundial sobre el Desarrollo Sur-Sur, elevando ciertas áreas con el fin de alcanzar resultados en materia de salud. La Organización abogó eficazmente por la inclusión de la salud en la reunión preparatoria para el examen regional de mitad de período de la Trayectoria de Samoa. Además, la OPS lideró un compromiso renovado con la atención primaria de salud en el evento celebrado para celebrar el 40.º aniversario de la Declaración de Alma-Ata.

Se fortaleció la colaboración entre la OPS, la Oficina de la OMS ante las Naciones Unidas (WUN) y las misiones de las Naciones Unidas mediante la organización de sesiones informativas de alto nivel sobre las ENT y la tuberculosis para las misiones de las Naciones Unidas en Nueva York, en coordinación con los respectivos departamentos técnicos. Además, junto con los Estados Miembros, la OPS proyectó la perspectiva regional en la reunión de alto nivel sobre la cobertura universal de salud convocada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el 2019.

La Organización participó estratégicamente en el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a fin de asegurar que la salud se considere y esté bien posicionada en los debates de alto nivel de este grupo regional de las Naciones Unidas.

La OPS/OMS organizó dos eventos paralelos en la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur, que celebró el 40.º aniversario del Plan de Acción de Buenos Aires (PABA+40), asegurando con ello un lugar prominente para la salud en la agenda mundial.

Evaluación de los indicadores de resultados inmediatos

RIM	Título del indicador	Texto del indicador	Línea de base (2017)	Meta (2019)	Calificación
6.1.1a	Liderazgo y gobernanza eficaces de la OPS/OMS en relación con los mandatos institucionales de la OPS	Número de países y territorios donde las ECP actuales están formuladas conforme a las directrices aprobadas (vínculo explícito establecido con los ODS)	21	28	Alcanzado
<p>Veintisiete países y territorios alcanzaron el indicador. (Nota: Dos países completaron sus ECP pero, como resultado de los cambios en el gobierno, el examen final y la firma estaban pendientes al momento de finalizar el presente informe.) Catorce países y territorios alcanzaron parcialmente el indicador; estos países o territorios tienen una ECP que alcanzaron o pasaron su fecha de vencimiento.</p> <p>Los cambios de gobierno, la inestabilidad política y los desastres naturales impidieron que algunos Estados Miembros alcanzaran la meta. En otros casos, se tomó la decisión de posponer la tarea con el fin de armonizar la ECP con el calendario de la planificación nacional y los marcos estratégicos.</p> <p>Las directrices de las ECP del 2016, que incorporaron vínculos con los ODS, siguieron en vigor para el bienio 2018-2019. Hasta la fecha, las 27 ECP actuales y válidas han incorporado los vínculos con los ODS.</p>					
6.1.1b	Liderazgo y gobernanza eficaces de la OPS/OMS en relación con los mandatos institucionales de la OPS	Mecanismos establecidos para dar seguimiento a la aplicación de la agenda de salud sostenible para las Américas para el período 2018-2030 en colaboración con los Estados Miembros y los asociados	n/c	Sí	Alcanzado
<p>Los Estados Miembros de la OPS han expresado claramente que el Plan Estratégico 2020-2025 y el posterior plan 2026-2031 servirán como mecanismo principal de implementación y seguimiento de la ASSA2030. Tras su aprobación por el 57.º Consejo Directivo en septiembre del 2019, ese mecanismo ya está en vigor. A medida que la Organización pase al nuevo Plan Estratégico 2020-2025, la elaboración y actualización de los instrumentos y plataformas de seguimiento servirán para fortalecer este mecanismo. Esto puede lograrse mediante un mayor esfuerzo de colaboración entre los países, la Oficina Sanitaria Panamericana y actores y asociados estratégicos.</p>					
6.1.1c	Liderazgo y gobernanza eficaces de la OPS/OMS en relación con los mandatos institucionales de la OPS	Progreso hacia el logro de las metas establecidas en el Plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el	n/c	40%	Alcanzado

		empoderamiento de las mujeres (ONU-SWAP).			
<p>La Oficina Sanitaria Panamericana logró cumplir más del 40% de los indicadores de desempeño del ONU-SWAP. Estos indicadores abarcan una serie de áreas, en particular de políticas y planes; seguimiento del desempeño con una perspectiva de género; planificación estratégica; gestión basada en los resultados; seguimiento y presentación de informes; supervisión y evaluación; auditoría con perspectiva de género; examen de los programas; seguimiento y asignación de recursos humanos y financieros; arquitectura y paridad de género; cultura institucional; evaluación y desarrollo de la capacidad; y coherencia, conocimientos y gestión de la información.</p> <p>Algunas áreas, como el seguimiento de los recursos financieros, han resultado difíciles, y aún queda trabajo por hacer en áreas como la auditoría y evaluación. No obstante, se lograron notables avances con respecto a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de una política y un plan de acción sobre la igualdad de género en la salud; mecanismos formales para informar sobre esta política y plan de acción a los Cuerpos Directivos. • Una arquitectura de género coherente (que incluye 1,5 puestos de asesores de plazo fijo de categoría P4 dedicados a temas de género). • La paridad de género en la dotación de personal, con un coordinador de cuestiones de género para la dotación de personal y los esfuerzos realizados para llegar al menos al 20% de mujeres postuladas por cada vacante, asegurando que los preseleccionados finales incluyan al menos a una mujer postulada. Esto permitió que el factor de género desempeñara un papel fundamental cuando se recomendaran dos candidatos igualmente calificados. Esto dio lugar a una representación de poco menos del 50% del personal femenino en la categoría P4, aunque hubo un predominio continuo del personal femenino en las categorías inferiores y poco menos del 40% de representación del personal femenino en la categoría P5 y superiores. • La planificación estratégica, que incluye resultados y presentación de informes individuales relacionados con asuntos de género, así como enfoques integrados. • Esfuerzos considerables para el fortalecimiento de la capacidad, en particular mediante la reciente actualización o la nueva elaboración de cursos virtuales. • La mejora de la cultura institucional mediante iniciativas como políticas o cursos obligatorios sobre el acoso sexual, el respeto en el lugar de trabajo y la tolerancia cero a la explotación y el abuso sexuales, así como la aprobación de la política de teletrabajo. <p>Se requerirán más esfuerzos para asegurar que estos avances se consoliden, institucionalicen y amplíen, y que la configuración precisa de algunas iniciativas, como la política de teletrabajo, promueva la paridad de género.</p>					
6.1.1d	Liderazgo y gobernanza eficaces de la OPS/OMS en relación con los mandatos institucionales de la OPS	Número de países que han elaborado una hoja de ruta para poner en práctica la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible con el apoyo de la Oficina Sanitaria Panamericana	14	17	Alcanzado

Diecisiete países alcanzaron el indicador.					
Se han logrado importantes avances en la elaboración de mecanismos y hojas de ruta para la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con el apoyo de la Oficina Sanitaria Panamericana.					
6.1.2a	Colaboración eficaz con otros organismos de las Naciones Unidas y del sistema interamericano, así como con agentes no estatales, en el establecimiento de una agenda común de salud que responda a las prioridades de los Estados Miembros	Número de países y territorios con un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) u otra agenda nacional que refleje las prioridades de la ECP y el Plan Estratégico de la OPS	18	30	Excedido
Cuarenta países y territorios alcanzaron el indicador. Todos ellos tienen una agenda del MANUD u otra agenda nacional que refleja las prioridades de la ECP y del Plan Estratégico de la OPS.					
6.1.2b	Colaboración eficaz con otros organismos de las Naciones Unidas y del sistema interamericano, así como con agentes no estatales, en el establecimiento de una agenda común de salud que responda a las prioridades de los Estados Miembros	Número de agentes no estatales sobre los cuales hay información acerca de su naturaleza y su colaboración con la OPS	20	240	Excedido
La Oficina Sanitaria Panamericana lleva a cabo evaluaciones de diligencia debida y de riesgos de las colaboraciones propuestas y mantiene registros confidenciales sobre ellos bajo el <i>Marco para la colaboración con agentes no estatales</i> (FENSA, por su sigla en inglés). En el bienio 2018-2019 se llevaron a cabo más de 320 evaluaciones de diligencia debida y riesgos. La Oficina también coordina activamente sus actividades en este rubro con la Secretaría de la OMS a fin de aplicar el FENSA de manera uniforme y adapta los procesos y procedimientos según sea necesario para tener en cuenta la condición jurídica singular de la OPS.					
6.1.3	Fortalecimiento de la gobernanza de la OPS mediante una supervisión eficaz de las reuniones de los Cuerpos Directivos y órdenes del día eficientes y armonizados	Proporción de puntos del orden del día de los Cuerpos Directivos de la OPS en consonancia con el Plan Estratégico de la OPS 2014-2019	95%	95%	Alcanzado
Los Cuerpos Directivos examinaron un total de 69 puntos del orden del día en el 2018 y el 2019. Todos los puntos (100%) estuvieron en consonancia con el Plan Estratégico de la OPS 2014-2019. Además, todas las estrategias y los planes de acción fueron arbitrados para asegurar su concordancia con el Plan Estratégico.					

Área programática 6.2: Transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos RESULTADO INTERMEDIO: La OPS funciona de manera responsable y transparente y dispone de sistemas de gestión y de evaluación de riesgos que funcionan bien Evaluación del indicador de RIT: 1/1 alcanzado Evaluación del indicador de RIM: 3/5 alcanzados, 2/5 no calificados	Calificación: Cumplió parcialmente las expectativas
---	--

Evaluación de los indicadores de resultados intermedios

RIT	Texto del indicador	Línea de base (2013)	Meta (2019)	Calificación
6.2.1	Proporción de riesgos institucionales con planes de respuesta aprobados y ejecutados	n/c	100%	Alcanzado

El Comité Permanente de Gestión del Riesgo y Cumplimiento examina sistemáticamente los riesgos institucionales, y cada encargado de gestionar el riesgo es responsable de aplicar la respuesta o la mitigación. Este seguimiento continuo facilitó la elaboración y aprobación de planes de respuesta para el 100% de los riesgos institucionales detectados. El Comité de Auditoría también examinó el estado de todos los riesgos institucionales y sus medidas.

Evaluación de los indicadores de resultados inmediatos

RIM	Título	Texto del indicador	Línea de base (2017)	Meta (2019)	Calificación
6.2.1	Rendición de cuentas asegurada por medio del fortalecimiento de la gestión de riesgos institucionales en todos los niveles de la Organización	Proporción de riesgos institucionales con planes de respuesta aprobados y ejecutados	85%	100%	Alcanzado

El Comité Permanente de Gestión del Riesgo y Cumplimiento examina sistemáticamente los riesgos institucionales, y cada encargado de gestionar el riesgo es responsable de aplicar la respuesta o la mitigación. Este seguimiento continuo facilitó la aprobación y ejecución de planes de respuesta para el 100% de los riesgos institucionales detectados. Se detectaron nuevos riesgos institucionales para el Plan Estratégico 2020-2025. El Comité de Auditoría también examinó el estado de todos los riesgos institucionales y las medidas adoptadas para mitigarlos.

6.2.2	Ejecución de la nueva política de evaluaciones de la OPS	Porcentaje de asignaciones de evaluación en la OPS que cumplen los	50%	75%	Alcanzado
-------	--	--	-----	-----	-----------

		requisitos establecidos en la política de evaluaciones de la OPS			
Un total de 20 evaluaciones (75%) cumplió los requisitos establecidos en la política de evaluaciones de la OPS y los estándares del UNEG en el 2018-2019.					
6.2.3a	Mejor comportamiento ético, respeto en el lugar de trabajo y observancia de los procedimientos reglamentarios en toda la Organización	Nivel de satisfacción del personal con el clima ético	75%	80%	No calificado
<p><i>Esta meta solo puede medirse a través de una encuesta que no se llevó a cabo en el 2019 debido a la emisión de otras encuestas en el lugar de trabajo.</i></p> <p><i>Nota: Este indicador proviene del bienio 2014-2015, cuando se evaluó como parcialmente alcanzado. La encuesta se previó inicialmente para el bienio 2016-2017, pero debido a la publicación de una encuesta de la OMS sobre el clima ético de la Organización en el cuarto trimestre del 2017, la OPS tomó la decisión de aplazar su propia encuesta sobre el clima ético hasta el siguiente bienio para evitar la fatiga en el personal. Lamentablemente, con la publicación de la encuesta de compromiso del personal del 2019, la encuesta sobre el clima ético no se llevó a cabo en el 2019.</i></p>					
6.2.3b	Mejor comportamiento ético, respeto en el lugar de trabajo y observancia de los procedimientos reglamentarios en toda la Organización	Nivel de satisfacción del personal con los procedimientos internos de apelación de la Organización	75%	80%	No calificado
<p><i>Esta meta solo puede medirse a través de una encuesta que no se llevó a cabo en el 2019 debido a la emisión de otras encuestas en el lugar de trabajo.</i></p> <p><i>Nota: Este indicador proviene del bienio 2014-2015, cuando se evaluó como parcialmente alcanzado. La encuesta se previó inicialmente para el bienio 2016-2017, pero debido a la publicación de una encuesta de la OMS sobre el clima ético de la Organización en el cuarto trimestre del 2017, la OPS tomó la decisión de aplazar su propia encuesta sobre el clima ético hasta el siguiente bienio para evitar la fatiga en el personal. Lamentablemente, con la publicación de la encuesta de compromiso del personal del 2019, la encuesta sobre el clima ético no se llevó a cabo en el 2019.</i></p>					
6.2.4	Fortalecimiento de la función de auditoría	Proporción de las recomendaciones de auditorías internas aceptadas por el Director que se cerraron en el bienio	85%	90%	Alcanzado
Las auditorías internas proporcionaron a la administración recomendaciones sobre medidas para mejorar los controles internos y a fin de gestionar mejor los riesgos y las operaciones y salvaguardar los activos de la Oficina Sanitaria Panamericana. En el bienio 2018-2019, los informes de auditoría interna abarcaron nueve representaciones de la OPS/OMS y temas institucionales más amplios. La tasa de aplicación de las recomendaciones de la Oficina de Supervisión Interna y Servicios de Evaluación en el bienio fue del 91% y contó con un fuerte apoyo del Director de la Oficina y un seguimiento realizado tres veces al año.					

Área programática 6.3: Planificación estratégica, coordinación de recursos y presentación de informes RESULTADO INTERMEDIO: Financiamiento y asignación de recursos alineados con las prioridades y necesidades de salud de los Estados Miembros en un marco de gestión basada en los resultados Evaluación del indicador de RIT: 2/2 alcanzados parcialmente Evaluación del indicador de RIM: 1/6 alcanzado, 3/6 alcanzados parcialmente, 2/6 no alcanzados	Calificación: Cumplió parcialmente las expectativas
---	--

Evaluación de los indicadores de resultados intermedios

RIT	Texto del indicador	Línea de base (2013)	Meta (2019)	Calificación
6.3.1	Porcentaje del presupuesto aprobado de la OPS que se ha financiado	90%	100%	Alcanzado parcialmente
En términos presupuestarios, se financió más del 98% del Programa y Presupuesto 2018-2019 (\$658,7 millones/\$675,6 millones), a pesar de los pagos no realizados de las contribuciones señaladas.				
6.3.2	Porcentaje de las metas de los indicadores de los resultados intermedios del Plan Estratégico de la OPS 2014-2019 alcanzados	91%	≥90%	Alcanzado parcialmente
De los 89 indicadores de los resultados intermedios evaluados, 34% (30) se alcanzaron (22) o se excedieron (8), y 44% (39) se alcanzaron parcialmente.				

Evaluación de los indicadores de resultados inmediatos

RIM	Título	Texto del indicador	Línea de base (2017)	Meta (2019)	Calificación
6.3.1a	Consolidación del marco de gestión basada en los resultados de la OPS, haciendo hincapié en el sistema de rendición de cuentas para la evaluación del desempeño institucional	Porcentaje de resultados inmediatos alcanzados	0%	75%	Alcanzado parcialmente
De los 173 indicadores de resultados inmediatos evaluados, 60% (103) se alcanzaron (73) o se excedieron (30), y 33% (58) se alcanzaron parcialmente.					
6.3.1b	Consolidación del marco de gestión basada en los resultados de la OPS,	Planificación y presupuestación basadas en los resultados implantadas en toda la	Sí	Sí	Alcanzado

	haciendo hincapié en el sistema de rendición de cuentas para la evaluación del desempeño institucional	Organización, en colaboración con los Estados Miembros (medidos por la elaboración del Programa y Presupuesto usando el método de abajo arriba, la aplicación del método de asignación de prioridades y la evaluación conjunta de fin de bienio)			
<p>La gestión basada en los resultados siguió fortaleciéndose en todos los niveles funcionales de la Organización, incluida la planificación de abajo arriba, las actividades de priorización y la evaluación conjunta con los Estados Miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El informe de evaluación de fin del bienio 2016-2017 se finalizó y se presentó al 56.º Consejo Directivo. • El Plan Estratégico 2020-2025 y el Presupuesto por Programas 2020-2021 fueron aprobados por el 57.º Consejo Directivo, incluidos los resultados de las consultas nacionales de priorización realizadas con 47 países y territorios, junto con la <i>Política del presupuesto de la OPS</i>. • La validación de las líneas de base y metas del indicador de los resultados inmediatos 2018-2019 se llevó a cabo con todos los países y territorios. • La red de gestión programática siguió reuniéndose, tanto de manera presencial como virtual, para asegurar la coordinación y las gestión necesarias en toda la Oficina Sanitaria Panamericana para la cooperación técnica. 					
6.3.2a	Establecimiento de un financiamiento previsible, adecuado, flexible y congruente que posibilite la plena ejecución del Programa y Presupuesto de la OPS con respecto a todas las áreas programáticas	Número de áreas programáticas técnicas que tienen al menos 50% de sus requerimientos de financiamiento cubiertos con contribuciones voluntarias (excluidas las contribuciones voluntarias nacionales)	10	12	Alcanzado parcialmente
<p>Diez áreas programáticas tuvieron al menos el 50% de sus requerimientos de financiamiento cubiertos con contribuciones voluntarias (excluidas las contribuciones voluntarias nacionales) (1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 4.1, 4.2, 5.1 y 5.6). Un área programática (3.5) descendió con respecto a la línea de base establecida en el 2019.</p>					
6.3.2b	Establecimiento de un financiamiento previsible, adecuado, flexible y congruente que posibilite la plena ejecución del Programa y Presupuesto de la OPS con respecto a todas las áreas programáticas	Porcentaje de áreas programáticas con 75% o más de su presupuesto financiado	63% ²	80%	Alcanzado parcialmente

² Ajustado del 76% al 63% según la evaluación conjunta de fin del bienio 2016-2017.

Veinte de las 33 áreas programáticas (61%) tienen más del 75% de su presupuesto financiado, once se financian entre el 50% y el 75% y dos (determinantes sociales de la salud y reducción del riesgo de desastres) están financiadas en menos del 50%. En el próximo bienio continuarán los esfuerzos y el seguimiento para asegurar que los fondos flexibles se destinen a áreas programáticas que no atraigan contribuciones voluntarias. En el 2016-2017, el 63% de las áreas programáticas tenían su presupuesto financiado en un 75% o más.

6.3.2c	Establecimiento de un financiamiento previsible, adecuado, flexible y congruente que posibilite la plena ejecución del Programa y Presupuesto de la OPS con respecto a todas las áreas programáticas	Proporción de contribuciones voluntarias de la OPS completamente flexibles	0%	5%	No alcanzado
--------	--	--	----	----	--------------

En el bienio 2018-2019 no se lograron más avances, ya que los donantes siguieron destinando fondos para programas específicos. Como resultado de ello, el 0% de las contribuciones voluntarias de la OPS fueron totalmente flexibles durante el bienio.

6.3.2d	Establecimiento de un financiamiento previsible, adecuado, flexible y congruente que posibilite la plena ejecución del Programa y Presupuesto de la OPS con respecto a todas las áreas programáticas	Proporción de áreas programáticas técnicas clasificadas de alta prioridad (nivel 1) financiadas en 90% o más al final del bienio	6/9 ³	9/9	No alcanzado
--------	--	--	------------------	-----	--------------

Solo una de las nueve áreas programáticas técnicas de alta prioridad, el área programática 4.1, se financió en más del 90%. Cinco de las nueve (1.1, 1.3, 2.1, 4.2 y 4.4) se financiaron entre el 70% y el 90%, y tres se financiaron entre el 50% y el 70% (3.1, 4.5 y 5.2). Entretanto, algunas áreas programáticas técnicas situadas en el nivel 2 (1.5, 1.6, 2.2 y 3.5) y el nivel 3 (1.4, 5.1 y 5.3) fueron financiadas en un 90% o más.

Área programática 6.4: Gestión y administración

RESULTADO INTERMEDIO: Gestión y administración eficaces en los tres niveles de la Organización

Evaluación del indicador de los resultados intermedios: 1/1 alcanzado parcialmente

Evaluación del indicador de los resultados inmediatos: 2/4 excedidos, 1/4 alcanzado, 1/4 alcanzado parcialmente

**Calificación:
Cumplió las
expectativas**

³ Los datos para determinar la línea de base del 2017 (6/9) se basaron en la evaluación conjunta de fin del bienio 2014-2015. Si se consideran los datos de 2016-2017, la línea de base es 4/9.

Evaluación de los indicadores de resultados intermedios

RIT	Texto del indicador	Línea (2013)	Meta (2019)	Calificación
6.4.1	Proporción lograda de métricas de gestión y administración (como las desarrolladas en los acuerdos sobre el nivel de los servicios)	n/c	95%	Alcanzado parcialmente
<p>De los 22 indicadores clave de desempeño establecidos en los acuerdos sobre el nivel de servicios, se alcanzaron 20 (90%). El logro parcial de esta meta del resultado intermedio se debe principalmente a los retos para alcanzar dos indicadores clave de desempeño establecidos para medir las metas de servicios generales y de operaciones respecto de la disminución de los costos de las instalaciones, así como las metas del reemplazo de vehículos. El plan de reemplazo de vehículos no pudo finalizarse a tiempo, debido principalmente a complicaciones y retrasos en los procesos de importación en los países. En cuanto a la reducción de los costos de los servicios públicos en la Sede, no se completaron proyectos de mejora estructural que hubieran creado eficiencias (entre ellas se incluye la tan esperada instalación de ventanas eficientes desde el punto de vista energético para conservar el calor).</p>				

Evaluación de los indicadores de resultados inmediatos

RIM	Título	Texto del indicador	Línea de base (2017)	Meta (2019)	Calificación
6.4.1	Prácticas financieras sólidas administradas por medio de un marco de control adecuado, contabilidad exacta, seguimiento del gasto y registro oportuno de los ingresos	Dictamen de auditoría sin reservas	Sí	Sí	Alcanzado
<p>La OPS recibió un dictamen de auditoría sin reservas con relación a los estados financieros correspondientes al 2017 y al 2018. No se había recibido ningún dictamen de auditoría sin reservas con relación a los estados financieros correspondientes al 2019 al momento de la publicación del presente informe, debido a la situación financiera actual. La OPS solicitó a la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte que retrasara la presentación de su dictamen sobre los estados financieros correspondientes al 2019 hasta que fuera posible aclarar la incertidumbre en torno a la situación de las contribuciones señaladas pendientes de pago, a una escala sin precedentes, que deben varios Estados Miembros importantes.</p> <p>Se alcanzaron todos los demás indicadores clave del desempeño.</p>					
6.4.2	Gestión y coordinación eficientes y eficaces de los recursos humanos en curso	Proporción de acuerdos sobre el nivel de los servicios relacionados con los recursos humanos que han sido cumplidos	72%	90%	Excedido

La mayoría (94%) de los indicadores clave del desempeño se cumplieron o excedieron, salvo respecto del seguimiento eficaz de la gestión del desempeño, que solo alcanzó el 23%. Los factores que influyen en el logro de este acuerdo sobre el nivel de servicios son que la Organización no requiere la finalización de un sistema de planificación y evaluación del desempeño de la OPS como condición para otorgar el próximo aumento de sueldo dentro del mismo grado, y no existe ningún sistema de incentivos positivo o negativo para promover una gestión eficaz del desempeño.

6.4.3	Infraestructura de computación, servicios de redes y comunicaciones, sistemas y aplicaciones institucionales y gerenciales, y servicios eficientes y eficaces de apoyo a los usuarios establecidos para brindar apoyo a la cooperación técnica	Proporción de acuerdos sobre el nivel de los servicios que han sido cumplidos	90%	92%	Excedido
-------	--	---	-----	-----	----------

Se superaron todos los indicadores clave de rendimiento de TI relativos a los acuerdos sobre el nivel de los servicios (99%), excepto el tiempo de respuesta de TI a las solicitudes de servicios, que alcanzó el 97%. Esto se debe a un aumento de la demanda de servicios de comunicación de TI con respecto a la línea de base.

6.4.4	Suministro de apoyo operativo y logístico, adquisiciones, mantenimiento de infraestructura y administración de activos, y un entorno seguro para el personal y la propiedad de la OPS/OMS	Proporción de acuerdos sobre el nivel de los servicios que han sido cumplidos	90%	95%	Alcanzado parcialmente
-------	---	---	-----	-----	------------------------

Se alcanzaron o excedieron todos los indicadores clave del desempeño relacionados con las compras (85%). Sin embargo, dos de los tres indicadores clave del rendimiento establecidos para medir las metas de servicios generales y de operaciones no se alcanzaron: la disminución de los costos de las instalaciones y las metas del reemplazo de vehículos.

Área programática 6.5: Comunicaciones estratégicas RESULTADO INTERMEDIO: Mejor comprensión por parte del público y los interesados directos del trabajo de la OPS/OMS Evaluación del indicador de RIT: 1/1 alcanzado Evaluación del indicador de RIM: 2/2 alcanzados	Calificación: Cumplió las expectativas
---	---

Evaluación de los indicadores de resultados intermedios

RIT	Texto del indicador	Línea de base (2013)	Meta (2019)	Calificación
6.5.1	Porcentaje de los Estados Miembros y otros representantes de los interesados directos que evalúan el desempeño de la OPS/OMS como excelente o bueno	77%	100%	Alcanzado

Todos (100%) los Estados Miembros y otros representantes de los interesados directos evaluaron el desempeño de la OPS/OMS como excelente o bueno. La OPS brindó apoyo y asesoramiento técnicos sobre los medios de información y asuntos públicos a lo largo del bienio, mantuvo una mayor cobertura de los medios de difusión nacionales y mundiales y conversaciones en las redes sociales sobre temas clave, campañas institucionales y eventos especiales, y monitoreó la cobertura de noticias nacionales y redes sociales en toda la Región periódicamente y durante emergencias. La OPS coordinó de manera sistemática, oportuna y sensible la elaboración de las respuestas de los medios de difusión a las crisis en varios departamentos y representaciones de la OPS/OMS, en particular las derivadas de los brotes de sarampión y la crisis migratoria en América Latina y el Caribe, así como de situaciones específicas en países clave como Bolivia, Guatemala y Paraguay, entre otros. Durante el bienio, la OPS colaboró estrechamente con todas las representaciones de la OPS/OMS para producir reportajes escritos, fotográficos y de video de alta calidad e impacto, incluidas las campañas especiales sobre la mortalidad materna en Bolivia, la eliminación de enfermedades en Guyana y la seguridad vial en Bolivia, Guatemala y Honduras.

La OPS asignó personal para brindar un apoyo más especializado a todas las representaciones de la OPS/OMS como objetivo principal del *Plan estratégico de comunicaciones de la OPS 2018-2022*. Estas mejoras permitieron una mejor planificación y ejecución de proyectos, una creación de capacidad más específica y una mejor contratación en materia de comunicaciones que hicieron aumentar en un 30% el número de funcionarios y coordinadores de comunicaciones en toda la Región.

Asimismo, la OPS elaboró la fase 1 de la iniciativa de mensajes de promoción clave para enviar mensajes automatizados con información de promoción, inteligencia y logística a todo el personal que viaja a la Región. La iniciativa permite al personal técnico determinar, antes de su llegada al país, las principales cuestiones regionales y nacionales, determinadas por las representaciones de la OPS/OMS, que debería examinar con las autoridades nacionales. Durante el segundo semestre del bienio, la iniciativa generó más de 900 mensajes para los que viajaron a 14 países de la Región.

Evaluación de los indicadores de resultados inmediatos

RIM	Título	Texto del indicador	Línea de base (2017)	Meta (2019)	Calificación
6.5.1	Comunicaciones en el ámbito de la salud exactas, oportunas y visibles difundidas mediante plataformas, políticas y redes de comunicación eficaces e innovadoras	Proporción de interesados directos públicos y de otro tipo que califican la oportunidad y accesibilidad con la cual se comunica la información de salud pública de la OPS/OMS como "buena" o "excelente"	80%	100%	Alcanzado
<p>Todos los interesados directos públicos y de otro tipo (100%) calificaron la oportunidad y accesibilidad con la cual se comunicaba la información de salud pública de la OPS/OMS como buena o excelente. A lo largo del bienio, la OPS innovó en áreas clave de colaboración y fortalecimiento de la capacidad con líderes y personal técnico en la sede de la OPS, las representaciones de la OPS/OMS y los centros colaboradores. La Organización brindó orientación y apoyo estratégicos para la producción de estrategias y planes de comunicaciones diversos y creativos, páginas web, contenidos multimedia y material de la imagen institucional para campañas y programas de la OPS. Estos esfuerzos tuvieron por objeto asegurar que todas las actividades y los productos de comunicación fueran accesibles, factibles, creíbles, pertinentes, oportunos y comprensibles, ya que estos son los principales principios de la comunicación para la salud. La OPS también brindó apoyo técnico y fortalecimiento de la capacidad en el desarrollo y la gestión web, y revitalizó su sitio web para que fuera más estable, más rápido y más atractivo visualmente a través de Drupal, sistema de gestión de contenidos, con un nuevo diseño y una imagen institucional cohesiva en un entorno basado en la nube. El proyecto de evolución de la imagen institucional de la OPS concluyó en el 2019 con una visibilidad más atractiva de la imagen en campañas y eventos nacionales, regionales y mundiales, plataformas digitales y otros contenidos de medios de difusión multimedia y en línea. El Brand Book [libro de la imagen institucional] de la OPS fue publicado y proporcionó diversas presentaciones y plantillas de la imagen y el procedimiento interno para aplicar la nueva imagen en toda la Organización. También abrió un espacio para brindar apoyo continuo en el diseño gráfico y la producción de numerosos y variados productos de información para foros específicos y eventos especiales a fin de aumentar la visibilidad de la OPS a nivel nacional y regional.</p>					
6.5.2	Mejor capacidad de comunicación del personal de la OPS/OMS, lo que conduce a una mejor comprensión de la labor y el impacto de la Organización, particularmente durante brotes de enfermedades, emergencias de salud pública y crisis humanitarias	Proporción del personal de la OPS/OMS que ha finalizado los componentes de capacitación señalados en la estrategia de comunicación de la OPS y los planes para ejecutarla	80%	100%	Alcanzado
<p>Todo el personal de la OPS/OMS (100%) finalizó los componentes de capacitación señalados en la estrategia de comunicación de la Organización y los planes para ejecutarla. La OPS facilitó el aprendizaje y la colaboración en toda la Organización para desarrollar y ampliar las capacidades, los contenidos, el alcance y el impacto de las comunicaciones estratégicas, con un mayor enfoque en las representaciones de la OPS/OMS. Brindó apoyo estratégico y capacitación a las entidades técnicas y las representaciones de la OPS/OMS, cuando fue necesario y se solicitó, para aumentar sus conocimientos y capacidades de comunicación</p>					

mediante talleres presenciales y virtuales que abarcaban narraciones, presentaciones y la imagen institucional en formatos de multimedia digital y visual para la web, las redes sociales, los medios de información, campañas y eventos. Se puso en marcha la política de las redes sociales y el plan estratégico de las redes sociales para el 2020-2023 de la OPS para asegurar el progreso en la consolidación, racionalización e innovación de las cuentas de redes sociales de la OPS, junto con procedimientos de las redes sociales y un curso interactivo de aprendizaje del PMIS sobre gestión de las redes sociales que es obligatorio para todo el personal. La OPS también impartió cursos de narración al personal y presentó estos recursos en toda la Organización en forma de conjuntos de herramientas y módulos de aprendizaje para integrar las comunicaciones estratégicas en los esfuerzos de movilización de recursos y gestión de proyectos de la Organización.