



MOPAN

Red de Evaluación del Desempeño
de las Organizaciones Multilaterales

Informe institucional

Organización Mundial de la Salud (OMS)

Resumen ejecutivo · 2013



MOPAN

Resumen ejecutivo

En este informe se presentan los resultados de la evaluación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). El enfoque común de MOPAN examina los sistemas, las prácticas y las conductas de la organización que considera de importancia para la eficacia en la ayuda. Se concentra también en el punto hasta el cual existen pruebas de los aportes de una organización al desarrollo y/o resultados humanitarios, y en la pertinencia para las partes interesadas en el nivel del país.

Para lograr que todos los pueblos alcancen el nivel de salud máximo posible, la OMS brinda liderazgo en cuestiones de salud mundial; modela el plan de investigación en materia de salud; establece normas y reglas; articula las opciones de políticas empíricas; brinda asistencia técnica a los países; y monitorea y evalúa las tendencias en el campo de la salud. En el nivel mundial, la OMS dirige y coordina las actividades relacionadas con la salud dentro del sistema de las Naciones Unidas.

En el año 2013, la OMS emprendió un proceso de reforma de la organización en el cual se aprobaron nuevas estrategias y políticas para mejorar la eficacia de la organización. Los tres principales objetivos del proceso de reforma son mejorar los logros en materia de salud, mayor coherencia en la salud mundial y ser una organización que persigue la excelencia. El proceso de reforma abarca tres puntos de interés: el establecimiento de programas y prioridades, la reforma de la gobernanza y la reforma gerencial. Asimismo, el 12° Programa general de trabajo y presupuesto por programas 2014-2015, recientemente aprobado por el Consejo, incluye compromisos para mejorar la alineación de la organización, optimizar el desempeño, la rendición de cuentas y la transparencia, y fortalecer la planificación basada en los resultados y la medición del desempeño.

Al igual que con todas las evaluaciones de MOPAN realizadas en 2013, ésta se basó en los datos recopilados el primer semestre de 2013 y en los sistemas, las políticas y las prácticas vigentes en el momento. El informe reconoce las acciones en curso en la OMS en el momento de la evaluación (algunas de las cuales pueden estar consolidadas como práctica institucional para diciembre de 2013), pero no se las utilizó como pruebas en la evaluación.

Evaluación de MOPAN

En el año 2013, MOPAN evaluó la OMS sobre la base de la información recopilada a través de entrevistas con el personal de esta última, una encuesta de las principales partes interesadas, y una revisión de los documentos. La encuesta apuntó a los socios directos de la OMS, los socios directos y las organizaciones del sector, así como a los donantes del MOPAN con sede en el país y en la sede central. La encuesta que efectuó MOPAN de la OMS incluyó seis países: Etiopía, Indonesia, Guatemala, Mozambique, Pakistán y Vietnam. Participó un total de 394 encuestados: 49 donantes de MOPAN de la sede central, 39 con base en el país, 169 socios directos, 115 socios técnicos y 22 representantes de las organizaciones del sector. La revisión de documentos de MOPAN evaluó la OMS a través del examen de casi 1300 documentos corporativos disponibles al público, así como documentos internos de generación de informes y programación por países de los seis países. MOPAN entrevistó también al personal de la OMS (21 de la sede central, 19 de sus oficinas regionales y 23 de sus oficinas del país). No se codificó esta información ni se la utilizó formalmente como parte del proceso de evaluación, sino que se la empleó para lograr una comprensión contextual más amplia de los sistemas, las prácticas y la generación de informes relativos a los resultados de la organización.

Las evaluaciones de MOPAN brindan una instantánea de las cuatro dimensiones de la eficacia de la organización (gestión estratégica, operativa, de las relaciones y del conocimiento), y de su generación de informes sobre los resultados en materia de desarrollo. A continuación y en la sección sobre resultados en materia de desarrollo se resumen los resultados principales de la evaluación de la OMS en estos ámbitos de desempeño.

Resultados clave

Gestión estratégica

En el ámbito de la gestión estratégica, MOPAN estableció criterios para determinar si una organización multilateral cuenta con estrategias y sistemas que reflejan las mejores prácticas en la gestión para resultados del desarrollo. En términos generales, la evaluación de 2013 descubrió que la OMS aún no desarrolló estos sistemas en su totalidad en todos los niveles de la organización, pero ha comenzado con reformas promisorias:

- La OMS tiene un buen desempeño guiando para obtener resultados. Si bien la OMS no cuenta con una política para toda la organización que describa la naturaleza de la gestión basada en los resultados, se plantea y describe su marco de resultados para toda la organización en una serie de documentos y, a través de su proceso de reforma, la organización pone el acento en mejorar su orientación hacia los resultados.
 - La estrategia de la OMS para toda la organización se basa en un mandato claro que se revisa en forma periódica para garantizar la pertinencia constante. Los encuestados consideran que el papel de la OMS en la cooperación técnica y en la fijación de normas y reglas mundiales son fortalezas clave.
 - Con el fin de fomentar y facilitar la integración institucional de la perspectiva de género, la equidad y los derechos humanos (GER), la OMS fijó normas de desempeño para GER en mayo de 2012. La OMS de hecho favorece los principios de la buena gobernanza y la revisión de documentos la calificó de muy fuerte en el fomento de la salud ambiental como esfera de atención.
 - Queda margen para fortalecer el acento corporativo de la OMS en los resultados, tal como se expresa en el plan estratégico de mediano plazo 2008-2013 (borrador modificado), en especial la calidad de sus marcos de resultados e indicadores del desempeño, así como la fortaleza de los vínculos causales producto de las actividades y los logros para los resultados de nivel superior.
 - Las estrategias de cooperación y los planes de trabajo del país de la OMS se ajustan bien a las estrategias nacionales y el MANUD, pero se identificó el acento del país sobre los resultados como aspecto de mejora, en especial respecto de la calidad de su marco de resultados y las prácticas de gestión basadas en los resultados.
 - La OMS ha tomado medidas para abordar estas deficiencias. La organización atraviesa un proceso de reforma de envergadura, que se traduciría en mejoras considerables de su acento en los resultados (incluida una nueva cadena de resultados y la teoría del cambio). El Consejo Ejecutivo aprobó estos cambios, que se aplicarán en 2014.
-

Gestión operativa

En lo relativo a la gestión operativa, MOPAN fijó criterios para determinar si una organización multilateral administra sus operaciones de tal forma que respalde la rendición de cuentas por los resultados y la utilización de la información sobre el desempeño. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- Si bien la OMS pone a disposición del público los criterios que sigue para la asignación de la financiación, es preciso mejorar el uso sistemático de los criterios y mecanismos de validación, así como el nivel de transparencia relacionado con la asignación real de recursos a los países. La transparencia respecto de la asignación de recursos es una inquietud especial para los donantes de la sede central. Los informes de la OMS para sus partes interesadas aún no demuestran el vínculo existente entre las asignaciones presupuestarias y los gastos por un lado, y los resultados programáticos esperados, por el otro, aunque se hace el seguimiento de estos indicadores a través de los instrumentos de gestión interna. Como parte de su proceso de reforma, la OMS aplicará un nuevo sistema de presupuestación basada en los resultados basado en una cadena de resultados revisados, con una metodología para determinar el costo de los logros y un enfoque para evaluar el aporte de los logros a los resultados. La rendición de cuentas financiera es vista como una de las fortalezas de la OMS. Los sistemas y las prácticas vigentes para las auditorías externas e internas se encuentran bien detallados y existen pruebas de que se respetan las políticas.
- La organización recibió calificaciones dispares por su uso de la información sobre el desempeño. Se percibió que utiliza bien la información sobre el desempeño para revisar y ajustar las políticas y gestionar los proyectos deficientes, pero el empleo de la información sobre el desempeño para planificar nuevas intervenciones así como actuar sobre las recomendaciones de la evaluación fueron identificados como ámbitos de mejora.
- La revisión de documentos señaló que la OMS posee sistemas para realizar evaluaciones del desempeño y premiar al personal. No obstante, la revisión reciente efectuada por la Unidad Conjunta Integrada señala la gestión de los recursos humanos como el aspecto más complejo y problemático de la administración de la OMS y sugiere que la aplicación de estos sistemas no ha sido sistemática. Como parte de su plan de reforma, la OMS está revisando sus prácticas y realizando más mejoras en este ámbito.
- La OMS utiliza de forma adecuada los hitos y las metas para monitorear la puesta en práctica de sus actividades, pero podría mejorar su empleo de análisis de beneficios y efectos para planificar nuevas iniciativas.
- La OMS tiene un buen desempeño en lo relativo a la delegación de autoridad en el nivel del país con procedimientos descentralizados en los cuales las oficinas del país tienen un cierto nivel de autonomía para realizar ajustes y cambios en las actividades, **incluida la revisión de las partidas presupuestarias**. Las oficinas del país de la OMS también son responsables de definir actividades, productos y servicios, determinar los costos y establecer indicadores, puntos de referencia y metas para los resultados planificados.
- La OMS recibió una calificación alta de los encuestados por su adherencia a los principios humanitarios en sus operaciones sobre el terreno, debido a las mejoras continuas en sus prácticas organizacionales para la acción humanitaria.

Gestión de las relaciones

En lo relativo a la gestión de las relaciones, MOPAN estableció criterios para determinar si la organización multilateral se compromete con sus clientes en el nivel del país de formas que contribuyan a la eficacia de la ayuda. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- Se percibió a la OMS como adecuada en general por su respaldo a los planes nacionales y por tomar en cuenta las condiciones y capacidades locales. Se descubrió que los procedimientos de la OMS son fácilmente comprensibles por los socios y el tiempo para los procedimientos no parece demorar la implementación.
- La OMS recibió la calificación de fuerte por garantizar que se registren los desembolsos/el apoyo de ADU en los presupuestos nacionales y por evitar las estructuras de instrumentación paralelas. Hace una utilización adecuada de los sistemas del país considerando que principalmente brinda cooperación técnica a los países, en vez de financiación directa para proyectos.
- La OMS hace un aporte fuerte al diálogo de política a la vez que respeta las opiniones de sus socios en el proceso. Este aspecto recibió unas de las calificaciones más altas de la encuesta, que resalta la naturaleza de la OMS en tanto organización técnica.
- Se reconoció la OMS como adecuada para la armonización de sus procedimientos con otros actores. Todos los países muestreados para esta evaluación declararon altos niveles de cumplimiento sobre el punto hasta el cual se desembolsa la cooperación técnica de la OMS a través de los programas coordinados.
- La gestión de la OMS del Grupo de Acción Sanitaria Mundial fue percibida como adecuada por los encuestados.

Gestión del conocimiento

En lo tocante a la gestión del conocimiento, MOPAN estableció criterios para determinar si una organización multilateral cuenta con mecanismos de generación de informes y estrategias de aprendizaje que faciliten el intercambio de información dentro de la organización y con la comunidad de desarrollo. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- La OMS cuenta con una unidad de evaluación independiente pero debe incrementar la cobertura de evaluación y mejorar la calidad de las evaluaciones realizadas. Como parte de su plan de reforma, la OMS aprobó una Política de evaluación en 2012. Asimismo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna tiene pensado establecer una Red mundial de evaluación, difundir un manual de evaluación, presentar un plan de trabajo anual para evaluación, crear un inventario de evaluaciones basado en la web y contratar personal extra para mejorar la capacidad de la unidad. Si bien el compromiso de la OMS con la evaluación **es evidente y parece generar** cambios positivos, es demasiado pronto para evaluar todos los efectos de la reforma **en este ámbito**.
 - La OMS está utilizando bien la información del desempeño para presentar informes sobre su estrategia corporativa, eficacia de la ayuda y ajustes a las políticas, estrategias y presupuestos. Cabe mejorar utilizando los datos del desempeño para informar el logro de los resultados y los ajustes de la programación realizados durante la aplicación.
-

- La OMS mantiene su compromiso de solidificar su papel de proveedora de conocimiento en materia de salud (p. ej., prácticas, estadísticas e investigación) pero se advirtió margen de mejora en la presentación de informes acerca de cómo las lecciones aprendidas y las buenas prácticas transforman la programación de la organización.
- La OMS pone muchos documentos a disposición del público, pero aún no cuenta con una política de divulgación / acceso a la información.

Resultados del desarrollo

En el componente de resultados del desarrollo de 2013, se calificó a la OMS de inadecuada en brindar pruebas del avance hacia los logros en toda la organización (indicador clave del desempeño [KPI] A) y pruebas del aporte a las metas y prioridades del nivel del país, incluidos los ODM pertinentes (KPI B). Los encuestados la calificaron de adecuada por la pertinencia de sus objetivos y programa de trabajo para las partes interesadas del nivel del país (indicador clave del desempeño C). Estos resultados podrían tomarse en consideración junto con los anteriores sobre los sistemas y las prácticas de la OMS para la eficacia de la organización.

- Pruebas del alcance del avance logrado en pos de los resultados en toda la organización: **los Informes de evaluación del desempeño para 2008-2009 y 2010-2011** ofrecen pruebas del avance logrado en pos de las actividades y los resultados planificados en el marco de la OMS, pero pruebas poco claras y limitadas de los resultados y aportes que hace a los logros en toda la organización (es decir, un cambio de mayor nivel). Es posible solucionar algunas de estas deficiencias con la reforma actual y la introducción de una nueva cadena de resultados que vincule el trabajo de la Secretaría (resultados) con los cambios en materia de salud y desarrollo a los cuales contribuye, tanto en los países como en el nivel internacional (resultados y efectos). Además, el énfasis puesto en las teorías de cambio ayudará a la OMS a presentar pruebas más convincentes de sus aportes al sector de la salud en los países en los que trabaja.
- Pruebas del alcance del aporte a los objetivos y las prioridades del nivel del país, incluidos los ODM pertinentes: la revisión de documentos resaltó tanto las fortalezas como las deficiencias de la declaración de informes de la OMS. Si bien la organización presenta informes sistemáticamente de alcanzar los resultados esperados específicos del país y la oficina, la información sobre el desempeño no brinda pruebas suficientes del alcance del aporte a las metas y prioridades del nivel del país porque no captura el progreso real alcanzado en relación con las metas. Además, los informes de la OMS, que se basan principalmente en los datos informados por la organización misma, no presentan sistemáticamente una imagen clara de la naturaleza, magnitud ni importancia relativa de sus aportes a algunos de los cambios declarados en el nivel del país. La calidad relativamente deficiente de estos documentos (inconsecuente en el uso de indicadores, puntos de referencia y metas) limitó también el punto al cual podía evaluarse el trabajo de la OMS.
- Pertinencia de los objetivos y del programa de trabajo para las partes interesadas del nivel del país: las partes interesadas encuestadas en el país consideraron a la OMS fuerte en general en responder a las principales prioridades del desarrollo de los países clientes y adecuada en brindar soluciones innovadoras para ayudar a hacer frente a los desafíos de adaptar su trabajo a las cambiantes necesidades del país.

Cambios ocurridos desde la evaluación de MOPAN 2010

Los datos de la encuesta sugieren que el desempeño de la OMS se mantuvo firme durante los últimos tres años. Los datos de las encuestas de 2010 y 2013 difirieron apenas solo en cuatro casos. Los encuestados en 2013 fueron menos positivos que los de 2010 sobre tres microindicadores (resultados esperados desarrollados en consulta con los socios directos o beneficiarios; pueden aprobarse los nuevos programas y proyectos en el nivel local con un límite presupuestario; y participación en misiones conjuntas). No obstante, fueron más positivos acerca de la independencia de la unidad de evaluación de la OMS.

Conclusiones sobre la eficacia de la organización

La evaluación de MOPAN presenta una instantánea de la eficacia de la organización de la OMS según las prácticas y los sistemas vigentes al momento de la evaluación.

El compromiso de la OMS con el desarrollo de la organización y su plan de reforma afín tienden a mejorar su eficacia y eficiencia, a pesar de que es demasiado pronto para evaluar los efectos del proceso.

Esta evaluación de MOPAN tuvo lugar durante las primeras etapas de la instrumentación de un programa de reforma ambicioso de la OMS. Como parte de esta reforma, la organización apunta a desarrollar un conjunto de prioridades acordadas para la salud mundial que la guiarán a lograr una mayor coherencia en la salud mundial y solucionar la falta relativa de claridad acerca de los roles y las funciones en los niveles nacional, regional y mundial. La evaluación descubrió que en este proceso ya hubo cambios positivos en los sistemas y las prácticas; algunos están en curso y otros deben comenzar aún. Está monitoreándose el programa de reforma y el Consejo recibe actualizaciones sobre su avance.

El mandato y las ventajas comparativas de la OMS brindan una buena base para su énfasis en los resultados.

La OMS está comprometida con revisar su mandato para garantizar la pertinencia constante. Juntos, el 11º Programa general de trabajo y el Plan estratégico de mitad de período 2008-2013 articulan las metas y prioridades de la organización y brindan un indicio claro de la forma en la que la OMS instrumentará el mandato durante este período. La OMS también ha mejorado considerablemente la definición y el abordaje de sus prioridades para concebir el 12º Programa general de trabajo.

Queda margen para continuar fortaleciendo las prácticas y herramientas de gestión basada en los resultados de la OMS, utilizadas para gestionar y declarar los resultados de toda la organización.

La evaluación de MOPAN descubrió que los enunciados de los resultados del Plan estratégico de mitad de período 2008-2013 etiquetaban de forma incoherente las actividades, los logros y/o los resultados. Por otra parte, el marco basado en los resultados carece de niveles de resultados entre las actividades y los logros de la organización, por un lado, y los efectos intermedios que apunta a lograr, por el otro (cadena de resultados). Esta discrepancia se filtra hasta los indicadores del desempeño más relacionados. La falta de una cadena clara de resultados creíbles de un nivel al siguiente limita la capacidad de la organización de monitorear e informar el desempeño.

La OMS se ha comprometido a fortalecer la gestión basada en los resultados en toda la organización y se encuentra trabajando para mejorar la planificación, el monitoreo y la presentación de informes en todos los niveles. El Presupuesto del programa 2014-2015 incluye un marco mejorado de resultados.

Se calificó a la OMS de inadecuada respecto de la presupuestación basada en los resultados, pero está instaurando un nuevo sistema de presupuestación basada en los resultados sobre la base de una cadena de resultados revisada, con una metodología para determinar el costo de los logros y un enfoque para evaluar el aporte. Si se las pone en práctica en 2013-2014 según lo planificado, estas reformas representan pasos importantes para convertirse en una organización más orientada al desempeño y responsable.

Se felicita a la OMS por su asistencia técnica, la pericia del personal, el trabajo normativo y de establecimiento de normas, así como por sus funciones de convocatoria y normativas.

Sus operaciones de asistencia técnica y del nivel del país, la pericia del personal, y el papel normativo y de establecimiento de normas fueron considerados fortalezas clave de la organización en la evaluación de MOPAN 2013. Ello se vio reflejado en comentarios a preguntas abiertas, en las cuales los encuestados resaltaron el respaldo de la OMS en el desarrollo de estrategias y planes de salud nacional.

Tanto los encuestados como la revisión de documentos felicitaron a la OMS por sus funciones de convocatoria y normativas, así como por su función de gestión del conocimiento en el sector de la salud. Su función de convocatoria en la negociación de las normas y tratados de salud se identifica como faceta clave de su trabajo normativo y de establecimiento de normas. La OMS realiza varias funciones esenciales en el sector de la salud, como traducir la ciencia y las pruebas mundiales en productos a los fines de la creación de políticas en los países, coordinar la vigilancia y respuesta a las amenazas internacionales para la salud, y recopilar y difundir la mejor información disponible sobre las prácticas de salud apropiadas.

La OMS cuenta con políticas y procesos sensatos para la rendición de cuentas financieras pero aún no posee prácticas sólidas para la gestión del riesgo.

La OMS cuenta con sistemas sólidos para las auditorías internas y financieras (incluidas las de la organización), políticas sólidas anticorrupción, sistemas para las medidas inmediatas contra las irregularidades, y procesos eficaces de gestión de contratos y compras. Está trabajando en un marco común para toda la organización y en la armonización de las prácticas de gestión del riesgo.

La OMS ha fortalecido su función de evaluación pero aún debe mejorar la cobertura y la calidad de las evaluaciones.

La OMS ha invertido una cantidad considerable de recursos en este ámbito y se encuentra fortaleciendo su función de evaluación. Si bien está avanzando en cuanto a los sistemas y las prácticas, la evaluación de MOPAN descubrió que queda margen de mejora en la cobertura y calidad de las evaluaciones. Cuando se la instrumente por completo, la Política de evaluación 2012 y los procedimientos afines de control de calidad podrían ayudar a hacer frente a algunas de las debilidades observadas por la evaluación.

En aquellos contextos en los que cuenta con una programación humanitaria significativa, la OMS cumple sus responsabilidades de Director del sector y se la reconoce por respetar los principios humanitarios. Ha mejorado su capacidad institucional respecto de la aplicación de su mandato humanitario. El Marco de respuesta ante emergencias de la OMS y la Guía del Grupo de Acción Sanitaria Mundial del Comité

Interinstitucional Permanente articulan su mandato humanitario. Los encuestados sintieron que la OMS respeta de forma adecuada los principios humanitarios y mantiene un diálogo continuo sobre las políticas con los socios, acerca de la importancia de respetar los principios humanitarios al brindar asistencia en casos de emergencia. Percibieron también que la organización tiene un desempeño adecuado en la gestión del Grupo de Acción Sanitaria Mundial.

Conclusiones sobre las pruebas de los resultados de desarrollo de la OMS y la pertinencia para las partes interesadas

Las limitaciones de los marcos y sistemas de la OMS para informar los resultados esperados en toda la organización convierten en un desafío entender su historial de desempeño e identificar su aporte a cada uno de sus objetivos estratégicos.

La evaluación observó el trabajo realizado por la OMS, bajo sus 11 objetivos estratégicos, para cumplir su mandato: “lograr que todos los pueblos alcancen el máximo nivel de salud posible”¹.

Las partes interesadas encuestadas consideran que la OMS está progresando en sus objetivos estratégicos de toda la organización y la revisión de documentos encontró pruebas de los avances en pos de los resultados esperados de toda la organización en algunos objetivos estratégicos. Sin embargo, los datos presentados eran en su mayoría autogenerados y no incluían aquéllos recopilados en forma sistemática ni verificados mediante una función sólida de evaluación.

A falta de una cadena de resultados clara o de una teoría del cambio, la generación de informes de toda la organización de la OMS brinda vínculos limitados entre las actividades, los logros y los resultados, y no permite realizar una evaluación de sus aportes en el nivel de los logros.

Las partes interesadas del nivel del país confirman la pertinencia del trabajo de la OMS e indican que hace aportes a su oficina y a los resultados esperados específicos del país, así como a los esfuerzos del país socio de alcanzar los ODM. No obstante, a pesar de las inversiones normativas y técnicas considerables y del respaldo dado a los países, la OMS no presenta pruebas sólidas ni una imagen clara de la naturaleza, magnitud o importancia relativa de sus aportes a los cambios en el nivel del país.

Si bien las partes interesadas ven el trabajo de la OMS pertinente para las prioridades del país, la OMS declaró un avance limitado en el logro de los resultados esperados específicos de la oficina y del país en los seis países muestreados para la evaluación.

Aunque la OMS hace un buen trabajo en el nivel del país, el punto al cual es posible evaluar sus aportes a las prioridades y metas del nivel del país se ve limitado por el diseño de sus sistemas y herramientas de gestión basada en los resultados y por la calidad deficiente de sus datos sobre el desempeño y relativos a los resultados. La revisión de documentos encontró una información limitada sobre el desempeño que permita entender el historial de desempeño de la OMS en los seis países muestreados para la evaluación. Es difícil comprender de qué forma las intervenciones de la OMS en cada país contribuyen a alcanzar las metas y prioridades nacionales, puesto que existe una cadena de resultados nítidamente articulada. De hecho, existe un gran descontento entre las metas y prioridades nacionales incluidas en el NHPSP, las

1. WHO. (2009). *Basic Documents: Forty-seventh Edition*. (p.2)

prioridades estratégicas y las intervenciones en la estrategia de cooperación del país, los OWER del plan estratégico de mediano plazo y los planes de trabajo del país de la OMS.

La OMS presenta datos coherentes sobre los indicadores del desempeño en todos los presupuestos del programa, pero la fiabilidad de los datos se ve afectada por la falta de fuentes independientes y externas, como las evaluaciones.

El sistema de medición del desempeño de la OMS depende casi en forma exclusiva de los datos informados por la propia organización desde las oficinas del país. La evaluación de MOPAN descubrió unas pocas evaluaciones independientes que podrían validar los resultados informados alcanzados; las evaluaciones realizadas fueron en campos muy específicos y técnicos, no pertinentes para esta evaluación. La presentación de informes sobre el progreso de la OMS en materia de resultados esperados en toda la organización se beneficiaría de la información sobre el desempeño provista por evaluaciones independientes de sectores, objetivos estratégicos, temas específicos y/o regiones.

Calificaciones generales de MOPAN de la OMS

Los dos gráficos que se presentan a continuación muestran las calificaciones de los indicadores clave de desempeño que MOPAN utilizó para evaluar a la OMS en 2013. El primero muestra las calificaciones sobre 23 indicadores concebidos para medir la eficacia de la organización (prácticas y sistemas), y el segundo muestra las calificaciones sobre los tres indicadores concebidos para evaluar la medición de la OMS y la generación de informes sobre los resultados del desarrollo. Se adaptaron los indicadores al trabajo de la Organización Mundial de la Salud para comprender su rol normativo y su programa de reforma.

Eficacia de la organización – calificaciones generales**Estrategia**

	Encuestados	Revisión documentos
KPI-1 Brindar dirección para los resultados	3.71	4
KPI-2 Estrategia y mandato corporativo	4.54	6
KPI-3 Acento corporativo en los resultados	N/A	3
KPI-4 Acento en las prioridades intersectoriales	4.18	5
KPI-5 Acento del país en los resultados	4.31	3

Gestión operativa

KPI-6 Decisiones sobre la asignación de recursos	3.57	4
KPI-7 Presupuestación basada en resultados	3.30	3
KPI-8 Rendición de cuentas financiera	4.04	5
KPI-9 Uso de la información del desempeño	3.86	4
KPI-10 Gestión de los recursos humanos	4.21	4
KPI-11 Programación orientada al desempeño	3.62	4
KPI-12 Delegación de autoridad	4.07	5
KPI-13 Principios humanitarios	4.66	4

Gestión de las relaciones

KPI-14 Respaldo de los planes nacionales	4.32	N/A
KPI-15 Ajuste de los procedimientos	3.98	N/A
KPI-16 Utilización de los sistemas del país	3.94	5
KPI-17 Aporte al diálogo sobre políticas	4.61	N/A
KPI-18 Armonización de los procedimientos	4.24	4
KPI-19 Gestión sectorial	4.37	N/A

Gestión del conocimiento

KPI-20 Evaluación de los resultados	4.04	3
KPI-21 Presentación de información sobre el desempeño	3.66	4
KPI-22 Difusión de las lecciones aprendidas	3.74	3
KPI-23 Disponibilidad de los documentos públicos	N/A	4

Legend

Fuerte o superior	4.50–6.00
Adecuado	3.50–4.49
Inadecuado o inferior	1.00–3.49
Datos no disponibles revisión de documentos	◆
No evaluado	N/A

Pruebas del aporte a los resultados del desarrollo y la pertinencia para las partes interesadas – calificaciones generales

Indicador clave del desempeño	Calificación de la evaluación
Indicador clave del desempeño A: Pruebas del alcance del avance logrado en pos de los resultados en toda la organización	Inadecuado
Indicador clave del desempeño B: Pruebas del alcance del aporte a los objetivos y las prioridades del nivel del país, incluidos los ODM pertinentes	Inadecuado
Indicador clave del desempeño C: Pertinencia de los objetivos y del programa de trabajo para las partes interesadas del nivel del país	Adecuado