

Examen de la gobernanza de la IEMP

JULIO DE 2020

POLIO GLOBAL
ERADICATION
INITIATIVE

Índice

Resumen ejecutivo	3
Proceso de examen	4
Encuesta sobre gobernanza	4
Primer taller	4
Entrevistas	4
Segundo taller	4
Información y recomendaciones para el equipo directivo de la IEMP	4
Encuesta para priorizar las recomendaciones	5
Marco de las recomendaciones	7
Resultados relativos a la gobernanza	8
Rendición de cuentas respecto de las decisiones y su ejecución	8
Transparencia en los procesos financieros y en la toma de decisiones.....	8
Compromiso e implicación de los países	8
Mejora continua del programa	8
Cultura del cambio	8
Priorización de las recomendaciones por las partes interesadas	9
Recomendaciones	10
Estructura de la alianza	
1. Evaluar la ampliación del CSP y del CE con nuevos miembros	10
2. Reorientar las funciones estratégicas y de gestión del CE	14
3. Reevaluar las funciones de análisis de riesgos y auditoría del CFRC	16
4. Llevar a cabo un examen de los grupos de gestión	18
Funcionamiento	
5. Potenciar la participación activa de regiones y países endémicos o con brotes.....	20
6. Crear una presidencia independiente del CE.....	23
7. Mejorar la gestión de la información	24
8. Comunicarse de manera efectiva	26
Integración	28
Conclusión y próximos pasos	29

RESUMEN EJECUTIVO

Tras analizar las sugerencias de los donantes y de las partes interesadas, y en vista de que las necesidades y los retos del programa han ido evolucionando, la Iniciativa de Erradicación Mundial de la Poliomielitis (IEMP) ha acometido un proceso de examen interno destinado a mejorar el funcionamiento, la estructura y la cultura de la alianza, para avanzar con más eficiencia y eficacia en pro de los objetivos y metas de la estrategia para la fase final. El presente informe es fruto de una serie de encuestas, talleres, entrevistas y consultas con las partes interesadas; en él se consignan los problemas y las recomendaciones más importantes para reforzar la estructura y el funcionamiento del programa. Las actividades de integración no constituyen el tema central del informe, pero revisten suma importancia para las partes interesadas, que constatan que queda mucho por hacer para conseguir el objetivo de integración de la IEMP. Si las recomendaciones de este documento se traducen en acciones deliberadas y coordinadas, y además se redoblan las medidas de integración y se fomenta una cultura de mejora continua, la IEMP mejorará la rendición de cuentas respecto de las decisiones y su aplicación y conseguirá más transparencia en los procesos financieros y en la toma de decisiones, un mayor compromiso e implicación de los países y una cultura de mejora continua más sólida. Gracias a estos resultados, la IEMP estará más cerca de sus objetivos de erradicación, integración, contención y certificación.

Aunque la IEMP ha cosechado logros muy importantes, todavía debe sortear unos cuantos obstáculos para culminar sus objetivos. El programa debe hacer frente a retos tan sustanciales como seguir trabajando en los países endémicos, luchar contra los poliovirus circulantes de origen vacunal, atajar los problemas de suministro de vacunas y lidiar con las repercusiones de la COVID 19 en las operaciones y actividades de vacunación de la IEMP.

Los donantes se han planteado si la estructura y la gobernanza de la IEMP siguen siendo adecuadas para el fin previsto, que es erradicar la poliomielitis. Este informe recoge los cambios sugeridos por las partes interesadas para que la alianza pueda seguir cumpliendo su cometido en el futuro. Las recomendaciones no contemplan cuestiones estratégicas del programa ni pretenden describir en su totalidad el proceso de examen de la gobernanza. Ahora bien, son pasos importantes en la mejora continua de la IEMP, encaminados a que la alianza se adapte a su fin, así que pueden sentar las bases para el examen exhaustivo de la estrategia para la fase final. El Comité de la Estrategia de la IEMP debería gestionar y supervisar activamente la aplicación de las recomendaciones y el seguimiento que sea preciso realizar.

Pese a que este examen se planificó y empezó a ejecutar antes de que estallara la crisis de la COVID 19, los problemas que la pandemia ha acarreado para la IEMP demuestran la importancia capital de las recomendaciones aquí consignadas.

PROCESO DE EXAMEN

Entre diciembre de 2019 y junio de 2020, el Grupo de Trabajo (GT) para el examen de la IEMP se propuso recabar comentarios acerca de la estructura y la gobernanza del programa, y para ello solicitó la participación de donantes, equipos de la IEMP, centros de coordinación nacionales y regionales, grupos de asesoramiento (tales como el Grupo de Expertos de Asesoramiento Estratégico sobre Inmunización, la Comisión Mundial para la Certificación de la Erradicación de la Poliomielitis, el Grupo de Asociados contra la Poliomielitis, la Junta de Seguimiento Independiente o los grupos de asesoramiento técnico de regiones y países endémicos) y otros interesados directos. A continuación se describen las diferentes etapas del proceso de examen. Estaba previsto que el proceso original concluyera en abril, pero el plazo se amplió debido a las dificultades que surgieron como consecuencia de la COVID 19.

ENCUESTA SOBRE GOBERNANZA

El primer paso del examen consistió en una encuesta a más de 150 partes interesadas, a fin de entender mejor los puntos fuertes y débiles y detectar los principales motivos de preocupación del Comité de la Estrategia (CE), el Comité de Finanzas y Rendición de Cuentas (CFRC) y el Consejo de Supervisión de la Poliomielitis (CSP). La encuesta planteaba una serie de cuestiones y problemas por resolver. El resumen completo de los resultados de la encuesta puede consultarse en el [informe sobre la encuesta para el examen de la IEMP](#).

PRIMER TALLER

El 12 de febrero de 2020 se celebró en Ginebra (Suiza) un taller con los principales donantes, cuyo objetivo fue llegar a un consenso sobre los motivos de preocupación más acuciantes a los que debe enfrentarse la IEMP y empezar a barajar ideas y soluciones. El resumen del primer taller puede consultarse en [este documento de notas](#).

ENTREVISTAS

Una de las recomendaciones que se formularon en el primer taller fue realizar entrevistas específicas a coordinadores regionales y nacionales para recabar más información. Se concertaron siete entrevistas con algunos coordinadores regionales y nacionales, con miembros del centro de enlace de la IEMP, con los copresidentes del Grupo de Asociados contra la Poliomielitis, con el presidente de la Junta de Seguimiento Independiente y con miembros de la IEMP. La información de las entrevistas se tuvo en cuenta para elaborar las recomendaciones finales. Tras la irrupción de la COVID 19, las partes interesadas tuvieron menos disponibilidad para realizar más entrevistas.

SEGUNDO TALLER

El 15 de abril de 2020 se celebró un segundo taller virtual, cuyo objetivo fue analizar conjuntamente los principios que rigen la buena gobernanza y rendición de cuentas, explorar posibles modelos de gobernanza para la IEMP y elaborar recomendaciones para mejorar la gobernanza y la rendición de cuentas de la IEMP. Las notas completas del segundo taller pueden consultarse en [este documento](#).

INFORMACIÓN Y RECOMENDACIONES PARA EL EQUIPO DIRECTIVO DE LA IEMP

En todo momento se mantuvo informado al CE de la evolución del examen. El 19 de marzo de 2020 se le remitió al CE un listado [con las recomendaciones a corto plazo](#) extraídas de la primera encuesta y el taller. El 29 de abril y el 28 de mayo de 2020 se comentó más a fondo con el CE el proceso de examen y las recomendaciones que iban surgiendo. También se trasladó al CSP información actualizada sobre el examen el 24 de marzo de 2020.

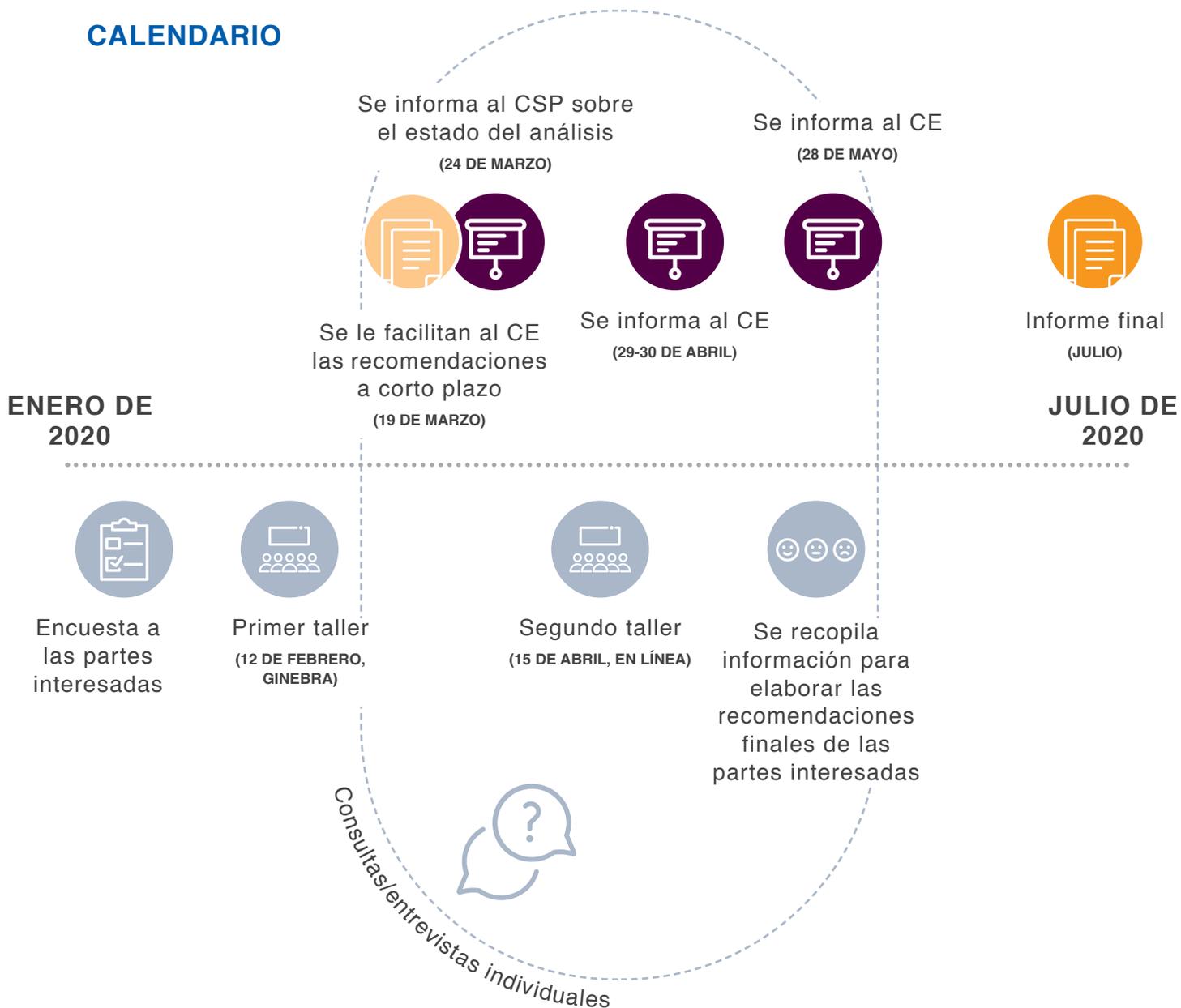
I PROCESO DE EXAMEN

ENCUESTA PARA PRIORIZAR LAS RECOMENDACIONES

Una vez recopiladas las recomendaciones definitivas, se les pidió a las partes interesadas que manifestaran cuáles les parecían más importantes para el objetivo de erradicación de la poliomielitis de la IEMP. La encuesta de priorización se envió al mismo grupo de participantes que la encuesta original. Los resultados se trasladaron al CE y pueden consultarse en la sección *Priorización de las recomendaciones por las partes interesadas* del presente informe. Además, se instó a las partes interesadas a que se pusieran en contacto con el grupo de trabajo si tenían más comentarios o aportaciones.

PROCESO DE EXAMEN

CALENDARIO



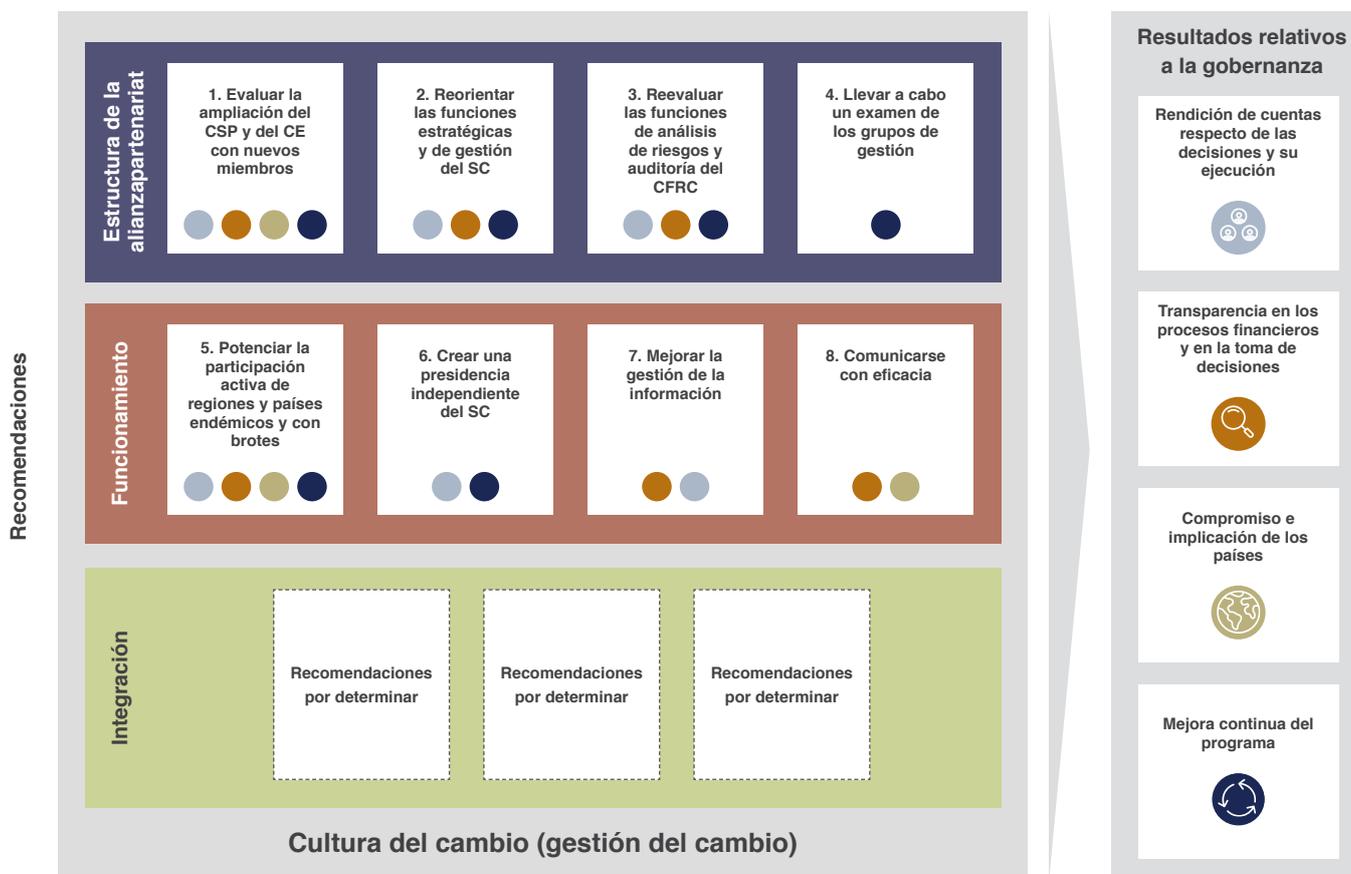
MARCO DE LAS RECOMENDACIONES

El proceso tuvo como objetivo formular recomendaciones factibles encaminadas a que la IEMP logre sus objetivos principales: 1) erradicación, 2) integración, 3) certificación y contención. Las recomendaciones se dividen en dos categorías: las que atañen a la estructura de la alianza y las que conciernen a su funcionamiento. Además, se hace hincapié en la importancia de reforzar la integración (que constituye el objetivo 2 de la estrategia del programa). La IEMP deberá ultimar recomendaciones en materia de integración.

Lo fundamental es asumir un compromiso firme por hacer las cosas de otra forma e imponer cambios allá donde haya margen de mejora. Más allá de las recomendaciones específicas que se recogen a continuación, la IEMP debe velar por establecer una cultura de gestión del cambio.

Aplicar estas recomendaciones conducirá también a cuatro resultados generales relativos a la gobernanza: la rendición de cuentas, la transparencia, la implicación de los países y la mejora continua.

Visión: La IEMP cumple su cometido y alcanza los objetivos de: 1) erradicación, 2) integración, 3) certificación y contención.



I MARCO DE LAS RECOMENDACIONES

RESULTADOS RELATIVOS A LA GOBERNANZA

Rendición de cuentas respecto de las decisiones y su ejecución

Por lo general, las partes interesadas se mostraron poco satisfechas con el nivel de rendición de cuentas del programa de la IEMP. Reclamaron más claridad a la hora de determinar quién es responsable de ejecutar las decisiones y cómo se asegura el equipo directivo de la IEMP de que las personas, los asociados y los gobiernos rindan cuentas y hagan un seguimiento de los hitos más importantes. Muchas de las recomendaciones del examen tienen por objeto promover una cultura y una estructura de rendición de cuentas en todos los niveles del programa.

Transparencia en los procesos financieros y en la toma de decisiones

La transparencia de los procesos de la IEMP se calificó como mejorable. En concreto, los donantes manifestaron que faltaba información clara, fiable y adecuada sobre los procesos de toma de decisiones, el organigrama, los canales de comunicación y la supervisión y evaluación del programa. Algunas recomendaciones instan a crear un entorno de confianza para fomentar la estabilidad y la integridad de la organización.

Compromiso e implicación de los países

La IEMP debe potenciar la comunicación y el compromiso con los gobiernos y los asociados en los países. Asimismo, el programa de la IEMP no debe limitarse al enfoque tradicional descendente, sino que debe fomentar un proceso ascendente de comunicación y de toma de decisiones (es decir, originado en los países). Algunas recomendaciones pretenden mejorar la implicación de los países instándoles a asumir una mayor responsabilidad financiera y programática respecto a la erradicación.

Mejora continua del programa

El programa de la IEMP debe adaptarse a los cambios coyunturales y a los nuevos retos que conlleve la erradicación de la poliomielitis. Por consiguiente, debe ser adaptable y suficientemente ágil para incorporar información y datos científicos actualizados que refrenden sus decisiones financieras y programáticas. Muchas de las recomendaciones tienen por objeto que el programa responda con más celeridad a los cambios y desafíos, a fin de que la IEMP cumpla mejor su cometido.

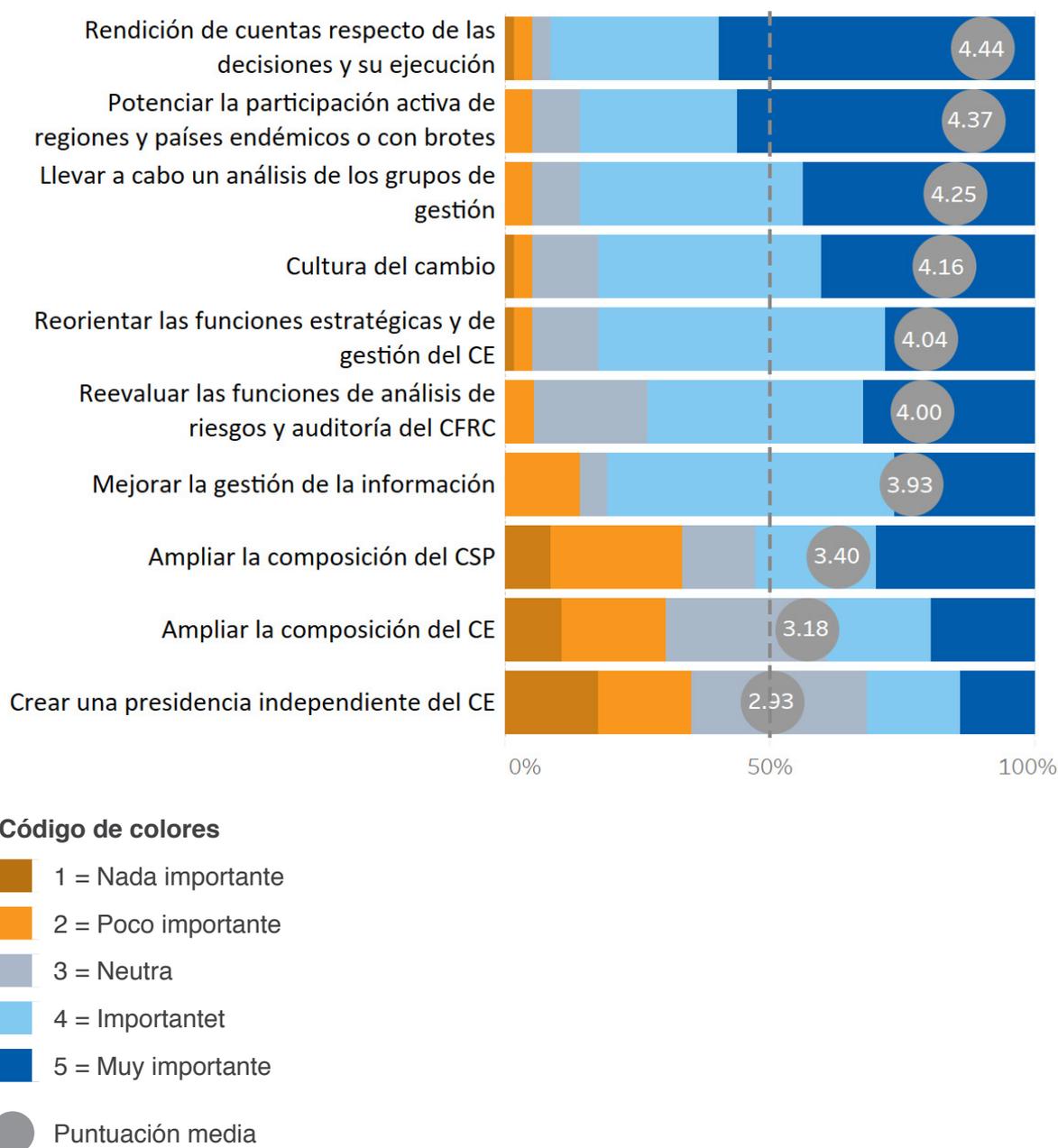
CULTURA DEL CAMBIO

Si bien el presente informe se centra en los cambios requeridos en la estructura y los procesos, la IEMP debe aumentar su eficacia en diferentes esferas de intervención que van más allá del enfoque epidemiológico convencional. Por ejemplo, es preciso establecer un compromiso cultural para aplicar las recomendaciones con una mentalidad nueva, identificar los problemas tan pronto como surjan, buscar soluciones transformadoras más amplias, incorporar perspectivas y aportaciones diferentes y aplicar los ajustes necesarios. Como prueba de este compromiso, la IEMP debería incorporar voces independientes a los órganos deliberantes, a fin de cuestionar las ideas preestablecidas y abrirse a los cambios, tanto grandes como pequeños. El programa también debe atajar las causas fundamentales de los problemas en cuanto se detecten. Si los cambios son meramente superficiales, los problemas subyacentes persistirán, la organización se estancará y las partes interesadas se sentirán frustradas. Para mantener la confianza de las partes interesadas, es preciso que todos los niveles de la alianza demuestren un compromiso sincero por el cambio.

MARCO DE LAS RECOMENDACIONES

PRIORIZACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES POR LAS PARTES INTERESADAS

El grupo de trabajo recibió 57 respuestas a la encuesta de priorización de las recomendaciones. Nótese que la lista también incluye la cultura del cambio y el resultado de rendición de cuentas. La siguiente figura muestra la clasificación general de las prioridades que debe tener en cuenta el CE a la hora de impulsar las recomendaciones. También se indica la prioridad otorgada a cada recomendación por cada uno de los grupos de interesados. La leyenda al pie de la figura («código de colores») muestra el valor de las puntuaciones otorgadas, que van del 1 (nada importante) al 5 (muy importante). La puntuación media aparece en un círculo gris.



RECOMENDACIONES

1. EVALUAR LA AMPLIACIÓN DEL CSP Y DEL CE CON NUEVOS MIEMBROS



Recomendación	Ampliar la composición del CSP y del CE con nuevos gobiernos nacionales, donantes importantes y otros miembros.
Problema al que se enfrenta la IEMP	Faltan voces independientes (países, donantes y organizaciones de la sociedad civil) en las esferas más altas de gobernanza de la IEMP. Añadir las serviría para cuestionar y ampliar los puntos de vista y aumentar la rendición de cuentas. Además, no existe una plataforma sólida para que los países endémicos y las zonas de alto riesgo rindan cuentas de sus actividades de erradicación. El CSP no está aprovechando el potencial de la plataforma para aumentar la aceptación por las partes interesadas, favorecer las actividades de promoción y potenciar una mayor rendición de cuentas entre los asociados encargados de la ejecución. El CE podría incorporar nuevas perspectivas en sus procesos de toma de decisiones.
Detalles de la recomendación	<ul style="list-style-type: none">• Es preciso consultar con expertos externos en gobernanza para explorar una posible ampliación del CSP y del CE que incluya a una muestra más representativa de las partes interesadas en la IEMP.• Como mínimo, el CSP debería ampliarse para incluir entre sus filas a dos donantes principales y a un representante gubernamental de cada país endémico, con la misma autoridad decisoria y el mismo derecho de voto que los demás.<ul style="list-style-type: none">» Además, el CSP debería considerar la posibilidad de añadir uno o dos miembros procedentes de los países endémicos y con brotes (ya se trate de responsables políticos o sanitarios), otros donantes, organizaciones de la sociedad civil u otros miembros.» Ampliar la composición del CSP lo haría funcionar como una junta convencional, porque forzaría a la IEMP a rendir más cuentas.• Los miembros del CSP deben dar prioridad a las iniciativas de sus organizaciones por luchar contra la poliomielitis y rendir cuentas unos ante otros. Además, también deben estipular sobre qué acciones concretas rendirán cuentas.• Los miembros deberían definir claramente y comprender la misión del CSP. Asimismo, el CSP debe erigirse como un organismo de supervisión general de la IEMP, garantizar la rendición de cuentas de todos los asociados que se encargan de la ejecución y alzar una voz firme para concienciar y movilizar esfuerzos en pro de las metas y los objetivos del programa.

RECOMENDACIONES

1. EVALUAR LA AMPLIACIÓN DEL CSP Y DEL CE CON NUEVOS MIEMBROS



Detalles de la recomendación (cont.)

- Las reuniones del CE sobre debates estratégicos (en contraposición a los debates sobre gestión) deben abrirse a un mayor número de partes interesadas, delimitando claramente las funciones y responsabilidades dentro de la reunión. Por ejemplo, se puede contar con representantes gubernamentales de países endémicos y con brotes, donantes, profesionales de la inmunización (incluida la sociedad civil) y, potencialmente, otras partes interesadas.
 - » Es importante definir claramente la función de los nuevos miembros, así como aclarar si tienen la misma autoridad decisoria y derecho a voto que los demás.
 - » Es preciso consultar con expertos externos en gobernanza para valorar en más profundidad las diferentes opciones de ampliación del CE.

Calendario

- Esta recomendación debería ejecutarse tan pronto como sea posible. Sin embargo, es importante consultar con más expertos en gobernanza a fin de garantizar que la ampliación del CSP y del CE incluya a las personas adecuadas para que el programa logre su objetivo de erradicación.
- La función del CSP ampliado debería valorarse junto con la del CE ampliado, para asegurar que sirvan a propósitos diferentes pero complementarios y que el CSP rinda cuentas adecuadamente al CE.

Resultado relativo a la gobernanza



Foco en los países:

- Las voces de los países se harán oír en las esferas más altas de gobernanza.
- Habrá más oportunidades de que las zonas endémicas y de alto riesgo rindan cuentas.



Rendición de cuentas:

- El CSP potenciará la implicación de las principales partes interesadas, puesto que los miembros deberán rendir cuentas unos con otros en sus esfuerzos por dar prioridad y promover la erradicación de la poliomielitis.

RECOMENDACIONES

1. EVALUAR LA AMPLIACIÓN DEL CSP Y DEL CE CON NUEVOS MIEMBROS



Resultado relativo a la gobernanza (cont.)



Mejora continua:

- En general, se conseguirán mayores niveles de compromiso, implicación y concienciación de los miembros del CSP.
- Ampliar la composición del CE reforzará la función de asesoramiento y toma de decisiones del CE para garantizar en todo momento que el programa cumpla su cometido de erradicación.

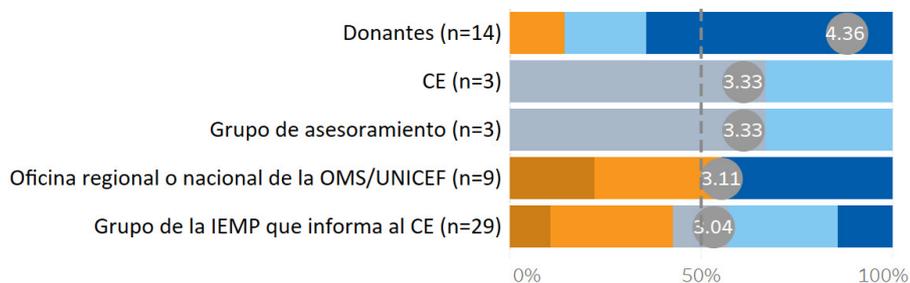


Transparencia:

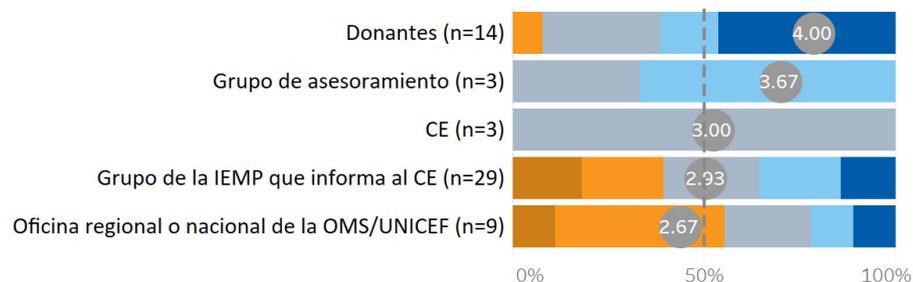
- Se contará con más partes interesadas en las altas esferas de gobernanza y en el proceso de toma de decisiones del programa.

Priorización por las partes interesadas

Ampliación del CSP:



Ampliación del CE:



RECOMENDACIONES

2. REORIENTAR LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS Y DE GESTIÓN DEL CE



Recomendación	Reestructurar y reorientar las funciones estratégicas y de gestión del CE para garantizar que la gestión cotidiana del programa no interfiera con sus responsabilidades estratégicas y su toma de decisiones.
Problema al que se enfrenta la IEMP	Las partes interesadas convienen en que el CE debe centrarse mucho más en establecer directrices y marcar la orientación estratégica del programa. Esto debe acompañarse de la correspondiente ejecución y gestión para garantizar que las iniciativas avancen, amén de cambiar el rumbo si es preciso. Ahora mismo, la coordinación entre los grupos de gestión es escasa y el CE no tiene la capacidad de actuar como enlace.
Detalles de la recomendación	<ul style="list-style-type: none">• El CE debe plantearse la posibilidad de crear una Secretaría u Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) que reúna, analice y sintetice, por delegación, la información de todos los grupos de gestión, las oficinas regionales, el CFRC, las partes interesadas a escala nacional y los expertos técnicos.<ul style="list-style-type: none">» La Secretaría/OGP funcionaría como una dependencia administrativa/operativa del CE, para que este pudiera centrarse en los asuntos candentes y las decisiones sobre estrategia. De esta forma los miembros del CE tomarían decisiones con mayor conocimiento de causa sin tener que asumir directamente funciones de coordinación.• Como mínimo, el CE debe alternar las reuniones sobre gestión con las reuniones sobre estrategia.<ul style="list-style-type: none">» Las reuniones sobre gestión (mediadas por una Secretaría/OGP) pueden centrarse en los riesgos del programa, en la rendición de cuentas, en la ejecución y en otros aspectos relacionados con la gestión del programa.» En reuniones alternas, el Comité Directivo debería centrarse en las decisiones estratégicas (en contraposición a las de gestión) y plantearse invitar a un conjunto más amplio de interesados a dichas reuniones (véase la recomendación 1), para abordar mejor la estrategia.
Calendario	<ul style="list-style-type: none">• Esta recomendación debería ejecutarse tan pronto como sea posible. Sin embargo, es preciso estudiarla y ejecutarla cuidadosamente de conformidad con el examen independiente de los grupos de gestión (véase la recomendación 4).

RECOMENDACIONES

2. REORIENTAR LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS Y DE GESTIÓN DEL CE



Resultado relativo a la gobernanza



Mejora continua:

- Contar con una oficina de gestión de proyectos permitiría agilizar la gestión de la información. De esta forma, el CE dispondría en todo momento de datos fiables para fundamentar sus decisiones.
- Si la gestión cotidiana del programa corriera a cargo de una OGP, mejoraría la coordinación entre los grupos de gestión y otras partes interesadas y, por ende, el programa resultaría más eficiente y eficaz.
- Así, el CE podría centrarse en la estrategia de la IEMP.



Transparencia:

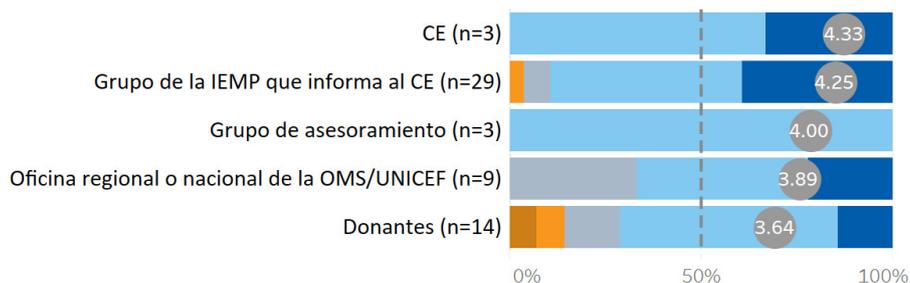
- Reforzar las funciones de gestión redundará en una mayor transparencia, puesto que los pasos de planificación y ejecución quedarán más claros.



Rendición de cuentas:

- Una mejor gestión del programa también permitirá hacer un seguimiento de los progresos y mejorar la rendición de cuentas de las partes interesadas.

Priorización por las partes interesadas



RECOMENDACIONES

3. REEVALUAR LAS FUNCIONES DE ANÁLISIS DE RIESGOS Y AUDITORÍA DEL CFRC



Recomendación	Reforzar las funciones de análisis de riesgos y auditoría del CFRC para alinear mejor los objetivos programáticos y financieros.
Problema al que se enfrenta la IEMP	Hay que integrar mejor las finanzas y el trabajo programático y reforzar las funciones de auditoría y análisis de riesgos. La rendición de cuentas forma parte del nombre del grupo, pero el CFRC no supervisa los riesgos ni el progreso general del programa. Por tanto, es preciso definir la función de rendición de cuentas del CFRC y el correspondiente mecanismo de notificación y supervisión. El CFRC debe mejorar la flexibilidad presupuestaria y el seguimiento durante los brotes y centrarse en la previsión y la planificación de contingencias.
Detalles de la recomendación	<ul style="list-style-type: none">• El CFRC debe asegurarse de que los objetivos financieros y programáticos estén alineados.<ul style="list-style-type: none">» Además, el CFRC debe compartir más análisis e informes financieros, especialmente en lo que concierne a los vínculos entre las finanzas y las decisiones programáticas.» El CFRC debe facilitar información sobre las finanzas a los donantes antes de las conversaciones con el CE y el CSP.• También debe informar sobre los riesgos programáticos y financieros asociados a las decisiones presupuestarias y proponer estrategias de mitigación.<ul style="list-style-type: none">» No solo hay que informar de los riesgos programáticos al CSP, también a los donantes y a otros interesados clave.• Como parte de su función de evaluación de riesgos, el CFRC debe evaluar a fondo los riesgos y ofrecer asesoramiento sobre riesgos operacionales, riesgos para la reputación y otros riesgos que incumban a toda la alianza.• El CFRC debe facilitarles a los donantes informes sobre movilización de recursos, con datos complementarios sobre las dificultades de financiación existentes y peticiones específicas para cubrir carencias
Calendario	<ul style="list-style-type: none">• Las recomendaciones del CFRC deben aplicarse a corto plazo.

RECOMENDACIONES

3. REEVALUAR LAS FUNCIONES DE ANÁLISIS DE RIESGOS Y AUDITORÍA DEL CFRC



Resultado relativos a la gobernanza



Transparencia:

- El CFRC deberá presentar más informes sobre las decisiones financieras, los riesgos asociados y la movilización de recursos para aumentar la transparencia de las finanzas del programa.



Rendición de cuentas:

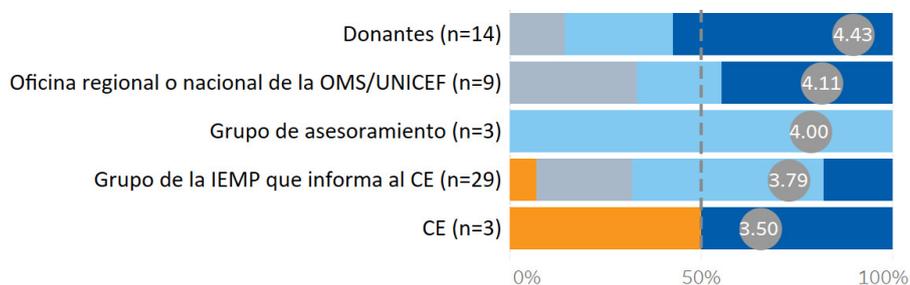
- El CFRC desempeñará mejor la función de auditoría para garantizar que las finanzas se ajusten a las decisiones y a la estrategia del programa.



Mejora continua:

- El CFRC será más flexible: ajustará el presupuesto en caso de brotes, cambios estratégicos o cambios en la coyuntura mundial (por ejemplo, la COVID 19).

Priorización por las partes interesadas



RECOMENDACIONES

4. LLEVAR A CABO UN EXAMEN DE LOS GRUPOS DE GESTIÓN



Recomendación	Llevar a cabo un examen interno y externo de los grupos de gestión que dependen del CE para armonizar sus estrategias, simplificar su funcionamiento y garantizar que se apliquen las recomendaciones.
Problema al que se enfrenta la IEMP	Desde el último examen de la gestión realizado en 2014, la IEMP ha creado nuevos grupos y disuelto otros. A raíz de los cambios estratégicos y programáticos, la organización y la estructura de los grupos de gestión pueden quedar desfasadas. En concreto, las partes interesadas proponen evaluar las funciones del centro de enlace de la IEMP, del Grupo de Gestión de Erradicación y Brotes y del Grupo de Asociados contra la Poliomielitis.
Detalles de la recomendación	<ul style="list-style-type: none">• Ya sea desde la propia alianza o con la ayuda de expertos externos (según proceda), se debe examinar el propósito y el mandato de cada grupo, para que la toma de decisiones sea más transparente y ágil y esté más abierta a nuevas ideas y a una mayor participación.• También se debe revisar el papel del EOMG y del centro de enlace de la IEMP para regiones y países endémicos, puesto que este último se ha creado hace poco. Es necesario aclarar cómo encaja dicho centro de enlace con la estructura general de gobernanza.<ul style="list-style-type: none">» Las funciones y responsabilidades del centro de enlace deben quedar claramente delimitadas; hay que definir cuándo se tomarán decisiones independientes y cuándo se consultará o notificará a otros grupos.» Debe iniciarse un proceso de examen interno del EOMG. Una vez aclarada la función del centro de enlace, también es preciso replantearse el mandato del EOMG para el futuro.» Ahora que se ha constituido el centro de enlace de la IEMP, las partes interesadas sugieren que el EOMG se centre en los brotes y el centro de enlace coordine las iniciativas de erradicación en las regiones y los países endémicos.• También es importante reevaluar el papel del Grupo de Asociados contra la Poliomielitis, especialmente si se amplía la composición del CSP para añadir a donantes<ul style="list-style-type: none">» El examen debe incluir una evaluación de cómo la IEMP puede transmitir información con mayor eficacia a todos los donantes y recibir sus aportaciones y sugerencias.» La mayoría de las partes interesadas convienen en que el Grupo de Asociados contra la Poliomielitis no debe eliminarse por completo, pero sí que hay que separarlo de la estructura de gobernanza. La IEMP debe examinar y ratificar el propósito del grupo.

RECOMENDACIONES

4. LLEVAR A CABO UN EXAMEN DE LOS GRUPOS DE GESTIÓN



Detalles de la recomendación

- Es recomendable contar con apoyo de expertos externos para el examen de la gestión, a fin de aclarar todavía mejor las funciones e interacciones entre los grupos y simplificar la estructura general de la IEMP.
 - » Los expertos externos también pueden ayudar a la IEMP a poner en práctica las recomendaciones que se detallan en este informe.
- Se debería llevar a cabo un examen interno de los mandatos del CE, el CFRC, el CSP y los grupos de gestión para garantizar que todos los órganos cumplan las funciones y responsabilidades que les han sido encomendadas.
 - » Siempre que sea necesario, deben adaptarse los mandatos y recordarles a los grupos las responsabilidades que han contraído.

Calendario

- El examen externo de los grupos debería empezar de inmediato, en paralelo con la revisión de la estrategia de la IEMP.
- También debería procederse inmediatamente al examen interno de los mandatos.

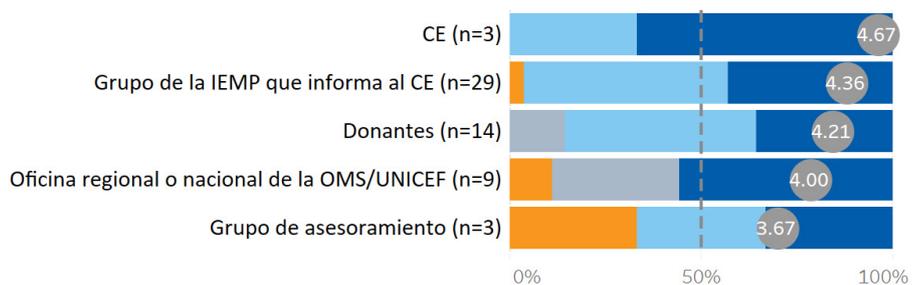
Resultado relativo a la gobernanza



Mejora continua:

- Los grupos de gestión tendrán mandatos claros y cumplirán sus funciones y responsabilidades.
- Se modificará la estructura de los grupos siempre que sea preciso para adaptarla a la evolución de la estrategia y a las necesidades del programa.

Priorización por las partes interesadas



RECOMENDACIONES

5. POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE REGIONES Y PAÍSES ENDÉMICOS O CON BROTES



Recomendación	Elaborar un plan para potenciar la comunicación bidireccional entre los miembros del CSP y del CE y los equipos regionales y nacionales.
Problema al que se enfrenta la IEMP	El CE y el CSP deben colaborar más intensamente con las oficinas regionales y nacionales y establecer canales de comunicación más claros y coherentes. Así se favorecería la rendición de cuentas y la ejecución del programa y se afrontarían los nuevos retos conforme fueran surgiendo. Los donantes manifestaron su descontento ante la escasa participación de los gobiernos locales en el proceso de toma de decisiones, sin la cual es difícil encontrar soluciones específicas para cada país y atajar problemas como los brotes de poliovirus circulantes de origen vacunal (VDPV). Los asistentes al taller manifestaron que algunos países sienten que se les impide participar en las decisiones. Además, las decisiones programáticas no siempre se comunican claramente a los interesados regionales, nacionales y locales, y eso impide la rendición de cuentas y el seguimiento. Los países deben participar de una forma más significativa y las expectativas del gobierno deben estar claras a todos los niveles. Es importante aclarar el papel de los países en el proceso de toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

5. POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE REGIONES Y PAÍSES ENDÉMICOS O CON BROTES



Detalles de la recomendación

- Analizar el nivel de participación actual de los equipos regionales y nacionales e identificar los déficits en la comunicación y las relaciones.
- Elaborar un plan para que los miembros del CSP y del CE tengan una idea clara de cómo será la participación de los funcionarios públicos y del personal que trabaja en los países, especialmente los endémicos o con brotes, en relación con el calendario, el tipo y el nivel de la colaboración, puesto que eso beneficiaría al programa.
 - » Crear un plan estratégico de 12 meses de duración con puntos de contacto concretos para aumentar la participación y la planificación entre el CSP y el CE y las diferentes partes interesadas, especialmente los coordinadores regionales y nacionales.
- Establecer o potenciar canales de comunicación claros que permitan que la información fluya en ambas direcciones.
- Recurrir al Plan Nacional de Acción de Emergencia de cada país como un mecanismo para evaluar los resultados de los países y los asociados y hacer que rindan cuentas.
- Proporcionar periódicamente a los equipos regionales y nacionales información concisa y relevante sobre los retos a los que se enfrenta el programa; mantener una actitud proactiva y aprovechar otras visitas institucionales a los países para sacar a colación, si procede, la problemática de la poliomielitis.
 - » Mientras dure la pandemia de COVID 19, buscar la forma de integrar las actividades de la IEMP con las de otros interesados y otros programas para seguir trabajando por la erradicación de la poliomielitis.
- Entender mejor lo que los países estiman necesario para erradicar la poliomielitis en sus respectivos países.
- Establecer puntos de contacto regulares u otros mecanismos para recopilar información de forma sistemática.
- Evaluar qué funciones pueden planificarse y ejecutarse mejor a escala regional y nacional (por ejemplo, campañas y vigilancia) y qué funciones deben realizarse a escala mundial (por ejemplo, gestión de vacunas, movilización de recursos, gestión de riesgos del programa).
- Dotar de capacidad de acción y decisión al personal y a los dirigentes sobre el terreno para que impulsen la toma de decisiones a escala local siempre que sea posible.

Calendario

- La mayoría de los aspectos de esta recomendación deberían aplicarse inmediatamente. Sin embargo, la evaluación sobre qué funciones pueden desempeñarse a escala regional y nacional debe hacerse junto con el examen de la estrategia.

RECOMENDACIONES

5. POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE REGIONES Y PAÍSES ENDÉMICOS O CON BROTES



Resultado relativo a la gobernanza



Foco en los países:

- Las voces de los países y las regiones se tendrán en cuenta en los procesos de toma de decisiones.
- La IEMP colaborará activamente con los países para mantenerse al día sobre las actividades y los problemas de erradicación de la poliomielitis.
- La IEMP comunicará las decisiones y actualizaciones a cada país y trabajará con los interesados locales para ejecutarlas.



Rendición de cuentas:

- El aumento de participación mejorará la rendición de cuentas y permitirá ejecutar decisiones y alcanzar los hitos clave.



Mejora continua:

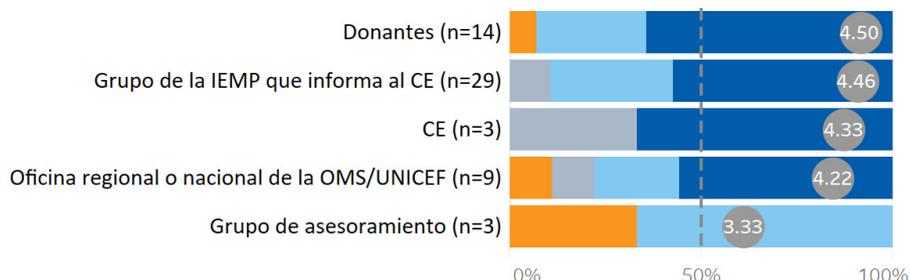
- Entender mejor lo que sucede a escala nacional y regional le permitirá a la IEMP adaptar su programa y estrategia a los nuevos retos en el ámbito de la erradicación de la poliomielitis.



Transparencia:

- Los interesados nacionales y regionales comprenderán mejor el proceso de toma de decisiones del programa.

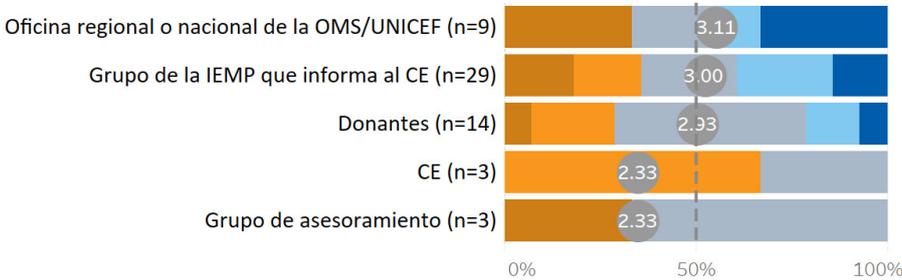
Priorización por las partes interesadas



RECOMENDACIONES

6. CREAR UNA PRESIDENCIA INDEPENDIENTE DEL CE



Recomendación	Establecer una presidencia independiente del CE para motivar un debate objetivo sobre la estrategia y la gestión.													
Problema al que se enfrenta la IEMP	Ahora mismo las decisiones estratégicas no vienen precedidas de una deliberación adecuada ni de una evaluación exhaustiva de los riesgos, por lo que se corre el riesgo de dejarse llevar por un pensamiento de grupo, sin variedad de opiniones ni disenso.													
Detalles de la recomendación	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone nombrar a un presidente o presidenta independiente que aporte una perspectiva externa, pugne por potenciar ideas nuevas y cambie algunas de las prácticas históricas del CE. • Se baraja la posibilidad de concederle formalmente a alguien el papel de «abogado del diablo» en las reuniones del CE para que haya opiniones contrapuestas y los temas se sopesan y analicen más exhaustivamente. 													
Calendario	<ul style="list-style-type: none"> • Se podría nombrar inmediatamente a un presidente o presidenta independiente. 													
Resultado relativo a la gobernanza		Mejora continua: <ul style="list-style-type: none"> • La presidencia independiente consolidará la función de asesoramiento y toma de decisiones del CE para garantizar en todo momento que el programa cumpla su cometido de erradicación. 												
		Rendición de cuentas: <ul style="list-style-type: none"> • Una presidencia independiente instará a los miembros del CE a rendir cuentas y velará porque haya una deliberación exhaustiva de las decisiones. 												
Priorización por las partes interesadas	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Grupo de partes interesadas</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oficina regional o nacional de la OMS/UNICEF (n=9)</td> <td>3.11</td> </tr> <tr> <td>Grupo de la IEMP que informa al CE (n=29)</td> <td>3.00</td> </tr> <tr> <td>Donantes (n=14)</td> <td>2.93</td> </tr> <tr> <td>CE (n=3)</td> <td>2.33</td> </tr> <tr> <td>Grupo de asesoramiento (n=3)</td> <td>2.33</td> </tr> </tbody> </table>		Grupo de partes interesadas	Valor	Oficina regional o nacional de la OMS/UNICEF (n=9)	3.11	Grupo de la IEMP que informa al CE (n=29)	3.00	Donantes (n=14)	2.93	CE (n=3)	2.33	Grupo de asesoramiento (n=3)	2.33
Grupo de partes interesadas	Valor													
Oficina regional o nacional de la OMS/UNICEF (n=9)	3.11													
Grupo de la IEMP que informa al CE (n=29)	3.00													
Donantes (n=14)	2.93													
CE (n=3)	2.33													
Grupo de asesoramiento (n=3)	2.33													

RECOMENDACIONES

7. MEJORAR LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



Recomendación	Optimizar la gestión de la información para mejorar la transparencia y la comprensión de las estructuras del programa, los procesos de toma de decisiones y el flujo de información.
Problema al que se enfrenta la IEMP	Hay que mejorar la gestión de la información para aclarar las funciones y responsabilidades de los diferentes grupos de la IEMP y entender mejor el flujo de información entre dichos grupos.
Detalles de la recomendación	<ul style="list-style-type: none">• Se recomienda mejorar el sitio web de la IEMP y documentar las prácticas, el calendario y demás aspectos de gestión de los órganos decisorios, para que quede más claro cómo y cuándo se adoptan las decisiones.<ul style="list-style-type: none">» Se puede facilitar un tutorial «IEMP 101» con una visión general de la IEMP y de sus procesos y del sitio web (con acceso a múltiples materiales) para que las partes interesadas puedan consultar la información más relevante sobre los procesos y los materiales.• También se pueden identificar las prácticas de funcionamiento y de toma de decisiones del CE, así como el flujo de información entre los grupos, incidiendo en el intercambio de información con las partes interesadas y los equipos nacionales y regionales.• Por último, se puede actualizar el organigrama de gestión para incluir todos los grupos pertinentes de la IEMP (como los Grupos de Asesoramiento Técnico y la Junta de Seguimiento Independiente), especificando qué grupos tienen funciones consultivas y cuáles son órganos decisorios.
Calendario	<ul style="list-style-type: none">• Estas recomendaciones deberían aplicarse a corto plazo y actualizarse tras efectuar el examen de la gestión.

RECOMENDACIONES

7. MEJORAR LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



Resultado relativo a la gobernanza



Transparencia:

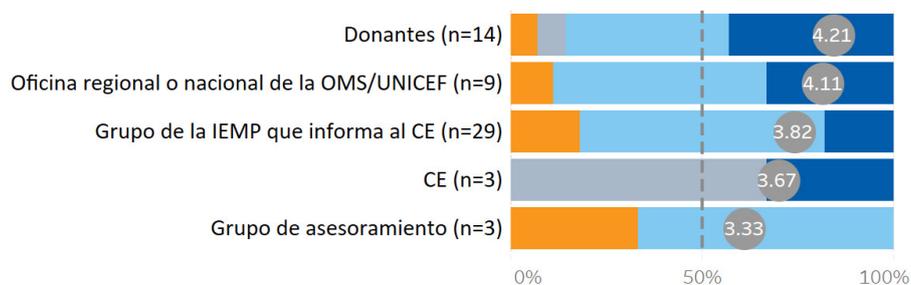
- Las partes interesadas entenderán mejor la estructura y los procesos de la IEMP, lo que redundará en una mayor transparencia y confianza.



Rendición de cuentas:

- Si los procesos de toma de decisiones quedan más claros, será más fácil pedir cuentas sobre la ejecución y el seguimiento de los principales hitos.

Priorización por las partes interesadas



RECOMENDACIONES

8. COMUNICARSE DE MANERA EFECTIVA



Recomendación	Mejorar las comunicaciones para que todas las partes interesadas estén al día de las actividades, los progresos y los retos del programa.
Problema al que se enfrenta la IEMP	Muchos interesados manifiestan preocupación por el hecho de que las decisiones no se tomen a escala nacional y regional. Además, conviene en que no está claro quién es responsable de la ejecución de las decisiones una vez tomadas. Los donantes desearían recibir la información con antelación suficiente antes de las reuniones y antes de que se tomen decisiones.
Detalles de la recomendación	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de que el material previo se envíe al menos una semana antes de las reuniones del CE, el CFRC y el CSP.• Exponer claramente las decisiones que se debatirán antes de las reuniones e informar de las resoluciones una vez tomadas.• Facilitar las actas de cada reunión con un resumen de las decisiones adoptadas, los puntos del orden del día tratados y la persona responsable de cada uno; revisar en cada reunión el acta de la reunión anterior.• Aumentar la comunicación periódica en nombre del CSP con las partes interesadas en los países endémicos y con brotes.• Redactar un documento que aclare el proceso y el calendario de toma de decisiones del CE para controlar los avances y marcar los pasos que deben seguirse tras cada decisión; incluir responsabilidades explícitas e hitos.• Hacer que la comunicación entre el CE, los grupos de gestión y los asociados sea más frecuente en toda la alianza (para potenciar el intercambio de información y la visibilidad de los equipos y los asociados).
Calendario	<ul style="list-style-type: none">• Estas recomendaciones deberían aplicarse a corto plazo y actualizarse tras el examen de la gestión.

RECOMENDACIONES

8. COMUNICARSE DE MANERA EFECTIVA



Resultado relativo a la gobernanza



Transparencia:

- Los donantes dispondrán de más información sobre los puntos clave que se van a decidir en las reuniones y conocerán los planes de ejecución y demás actividades de la IEMP.



Foco en los países:

- Las decisiones adoptadas se comunicarán claramente a los homólogos nacionales y regionales. Además, se establecerá un seguimiento para mejorar la colaboración y la ejecución.

Priorización por las partes interesadas

Esta recomendación no se añadió a la encuesta de priorización, así que no hay datos disponibles al respecto.

I INTEGRACIÓN

El objetivo 2 de la [Estrategia para la Fase Final de la Erradicación de la Poliomielitis 2019–2023](#) es la integración. Muchas partes interesadas han pedido que el proceso de examen aborde con más detenimiento esta cuestión.

El objetivo 2 se fundamenta en dos supuestos básicos:

1. La colaboración con otros actores de salud pública, además de la IEMP, puede contribuir a que la alianza logre y mantenga la erradicación.
2. Se pueden aprovechar los activos, conocimientos y experiencia de la IEMP para reforzar la inmunización, los sistemas de salud y la respuesta de emergencia.

Las iniciativas de integración pueden dirigirse a los asociados nacionales, las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales. Todavía no se ha trazado ningún plan sistemático para aumentar la participación de los asociados; muchas de las propuestas de integración de los asociados nacionales no se están llevando a cabo por limitaciones de financiación, dificultades y falta de coordinación, lo que limita (y puede minar) la aceptación de los países. Para que dos programas se unan, debe haber incentivos, algo que hoy en día cuesta vislumbrar.

La COVID 19 entraña desafíos logísticos que dificultan las actividades de erradicación. Por consiguiente, la IEMP se ha visto obligada a plantearse formas innovadoras de incorporar la integración a su estrategia y crear sistemas asistenciales mejor integrados. Las partes interesadas señalan que la COVID 19 ha acelerado la integración en muchos otros organismos y asociados, por lo que ha llegado el momento de la IEMP sitúe la integración en el centro de su estrategia.

A continuación se exponen las sugerencias que se hicieron en este sentido durante el segundo taller y la encuesta de priorización::

1. El CE debe plantearse cómo aprovechar las oportunidades derivadas de la COVID 19 para avanzar en la integración.
2. La IEMP debe definir las funciones del CSP y del CE en materia de integración.
3. La IEMP debe trasladar un mensaje unificado y coherente sobre integración a los gobiernos y los actores nacionales.
4. La IEMP debe buscar la manera de que la alianza reciente con la Gavi contribuya a mejorar la integración.
5. La IEMP debe sopesar cómo mejorar la integración con el Grupo de Planificación y Facilitación de la IEMP para coordinarse y comunicarse mejor con los servicios esenciales de salud e inmunización.
6. La IEMP debe identificar asociados externos clave para las actividades iniciales de integración.

CONCLUSIÓN Y PRÓXIMOS PASOS

La comunidad de donantes apoya a la IEMP y alaba su trabajo. Aunque se exploró la posibilidad, durante el proceso de examen nadie sugirió dismantelar la IEMP y reconstruirla de cero. La historia, la energía, los conocimientos institucionales y las capacidades de la alianza no tienen parangón; las partes interesadas desean vivamente que su labor llegue a buen puerto. Sin embargo, proponen cambios sustanciales en lo que concierne a la claridad de sus funciones, la rendición de cuentas y la incorporación de nuevas perspectivas. El presente documento recoge los problemas señalados por las partes interesadas en relación con el funcionamiento y la estructura de la IEMP a todos los niveles, junto con propuestas para subsanarlos. La IEMP debe instaurar una cultura del cambio para que la aplicación de estas recomendaciones redunde en una mejora de la rendición de cuentas, la transparencia, el compromiso e implicación de los países y la evolución constante del programa. Además, la IEMP debe reorientar sus labores de integración para apoyar, a corto plazo, las campañas de inmunización, los sistemas sanitarios y la respuesta a las emergencias, sobre todo tras la crisis de la COVID 19, así como para consolidar, más a largo plazo, su legado en un mundo donde la poliomielitis sea cosa del pasado.

Los donantes, las partes interesadas y los asociados de la IEMP apuestan por el éxito del programa. Si ven que se siguen sus recomendaciones, aumentará su compromiso y su determinación por librar al mundo de la poliomielitis.

Como pasos inmediatos, el Comité de la Estrategia debe:

- reflexionar sobre las recomendaciones y plantearse la mejor manera de avanzar;
- analizar con el CSP las conclusiones y determinar el mejor camino a seguir;
- elaborar un plan de trabajo para aplicar las recomendaciones;
- hacer un seguimiento (cuanto antes) con los donantes y otras partes interesadas, comentándoles los pasos que se tomarán y el plan de trabajo (y el calendario) previsto;
- informar periódicamente a las partes interesadas y al programa sobre el progreso de dicho plan de trabajo.

Es fundamental que el equipo directivo de la IEMP cumpla escrupulosamente estos pasos para que la alianza asuma seriamente una transformación sustancial y demuestre que está abierta al cambio, puesto que su estructura y prácticas actuales pueden hacer peligrar los objetivos de erradicación.