



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud
Apoyo a la Atención Centrada en los Países
Oficina de la Dirección

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE PAÍSES (CTP)

ENERO 2011

CONTENIDO

	Página
Prefacio.....	1
Introducción	2
1. Fase de Diseño del Proyecto.....	3
2. Fase de Ejecución del Proyecto	12
3. Fase de Seguimiento y Evaluación del Proyecto.....	13
Anexos	
• Anexo 1: Modelo para Presentación de Proyectos de CTP.....	15
• Anexo 2: Cronograma de Actividades y Presupuesto	16
• Anexo 3: Formulario para Presentación de Informes Finales de Proyectos de CTP	17
• Anexo 4: Roles en el Desarrollo de los CTP	18

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE PAÍSES (CTP)

PREFACIO

Los lineamientos contenidos en este Manual están diseñados para ser utilizados por personal de los países interesados en presentar propuestas de proyectos CTP. Los usuarios del Manual pueden ser los funcionarios del Ministerio de Salud, u otros Ministerios, docentes o investigadores de Centros académicos o de investigación, alcaldes o autoridades municipales o locales, funcionarios de ONG's y funcionarios de las Representaciones de OPS/OMS.

El Manual describe los siguientes aspectos de los proyectos de Cooperación Técnica entre Países, basándose en el ***Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos de la OPS***¹:

1. FASE DE DISEÑO, incluyendo las etapas de análisis previo y formulación y planificación del proyecto;
2. FASE DE EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO;
3. FASE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

La guía presentada en el manual se diseñó para ser utilizada con la flexibilidad que un proceso de cooperación entre dos, tres o más países requiere. Los lineamientos aquí contenidos, requieren una revisión continua. No obstante, no debe perderse de vista la importancia del proceso básico de planificación, formulación de resultados esperados, presupuesto, evaluación e informe final de los proyectos de CTP.

Considerando que el desarrollo de esta guía es un proceso continuo, se recibirán con mucho agrado los comentarios y sugerencias de las personas que manejan proyectos CTP en los diversos países de la Región. Para tal fin, enviar sugerencias y comentarios a la casilla electrónica de la Oficina de Apoyo a la Atención Centrada en los Países (CFS según sus siglas en inglés): cfs@paho.org

¹ Documento "Enfoque lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS". www.paho.org

INTRODUCCIÓN

1. Definición de Cooperación Técnica entre Países

La Cooperación Técnica entre Países (CTP) (TCC, del inglés Technical Cooperation among Countries) ha sido conceptualizada como *“la ejecución y gestión de actividades y proyectos de desarrollo entre países, los que comparten experiencias y capacidades técnicas mutuas así como sus propios recursos y utilizan el asesoramiento y apoyo financiero de fuentes externas cuando es necesario”*².

*La CTP supone un proceso consciente, sistemático, políticamente motivado, elaborado con el objeto de crear estructura de vínculos múltiples entre diversos países”*³

La misión de la Cooperación Técnica entre Países (CTP) es contribuir al desarrollo de la capacidad para el Desarrollo Nacional de la Salud (DNS) de uno o más países, fortalecer las relaciones entre ellos, aumentar el intercambio, la generación, diseminación y utilización del conocimiento técnico y científico, la capacitación de los recursos humanos y el reforzamiento de sus instituciones.

2. El por qué de la Cooperación Técnica entre Países

Los países de la Región de las Américas tienen experiencias y lecciones para compartir entre ellos, a fin de enfrentar los desafíos relacionados con el desarrollo nacional de la salud.

La aplicación de la Cooperación Técnica entre Países es importante para:

- Promover el **intercambio de experiencias** y la mancomunidad entre los estados miembros para utilización compartida de los recursos propios y el desarrollo de capacidades complementarias.
- Promover la **transferencia de tecnologías y habilidades** de acuerdo con la dotación de recursos y el desarrollo potencial de los países participantes.
- **Capacitar a los países** para optimizar su participación en actividades socioeconómicas internacionales y expandir la cooperación internacional en salud.

3. Recursos para la Cooperación Técnica entre Países

Los Ministerios de Salud, Centros de Excelencia, ONGs, y otras instituciones participantes en los proyectos contribuyen con sus recursos financieros, humanos, experticias, instalaciones y facilidades generales de funcionamiento.

Desde el bienio 1988-1989 y hasta el bienio 2006-2007, la OPS/OMS otorgó fondos para proyectos de Cooperación Técnica entre Países (CTP), a través del presupuesto de fondos regulares con el que se ejecutaba el programa de cooperación técnica con el país (PTB)⁴. Cada oficina de país de la OPS/OMS tenía una proporción de los recursos

² “La Cooperación Técnica entre los países de la región”, Doc CE136/11 rev.1. www.paho.org

³ Ministry of Foreign Affairs. International Cooperation Department. Costa Rica and the TCDC. A proposal for the XXI Century. Costa Rica. Feb, 2000.

⁴ La Oficina de País de la OPS/OMS planifica y ejecuta el presupuesto asignado en función de la programación de la cooperación para un período de dos años, en base a las prioridades nacionales de cooperación técnica en salud definidas por el país. Este programa se describe en un Plan de Trabajo Bienal (PTB). El PTB expresa los proyectos de la cooperación con el país. Dentro de los resultados previstos, se incluyen los CTP.

asignados para facilitar la ejecución de estos proyectos. A partir del bienio 2008-2009, por recomendación del Subcomité de Administración, Programas y Presupuesto de la OPS, los proyectos CTP se financian mediante la asignación de fondos variables.

Las Oficinas de País de la OPS/OMS tienen acceso a esta partida CTP sólo cuando presentan propuestas de cooperación entre países debidamente avaladas por los países involucrados, y que satisfacen los criterios establecidos para la presentación de proyectos de cooperación técnica.

4. Desarrollo de los proyectos CTP

En todos los casos, son las autoridades nacionales las que desarrollan el Proyecto CTP, recibiendo el apoyo constante de la Oficina de la OPS/OMS en el País, las cuales facilitan todo el proceso de consulta y ajuste a través de las sugerencias y comentarios de las Unidades Técnicas Regionales correspondientes.

La CTP es esencialmente un proceso por el cual dos o más países trabajan juntos para lograr el desarrollo de la capacidad individual o colectiva con intercambios cooperativos del conocimiento, de habilidades, recursos y tecnologías. Las actividades de CTP se inician, organizan y manejan por los países, bajo la dirección del gobierno respectivo, y participación de las instituciones, de los ONGs y de las instancias públicas y/o privadas (UNDP 1998).

1. FASE DE DISEÑO DEL PROYECTO

1.1 Definición del asunto o problema

La fase de diseño del proyecto se considera como una fase de evaluación en la cual se define la idea sobre lo que se propone alcanzar a través del proyecto de CTP. Esta idea debe definir el problema que se requiere resolver o la deficiencia que se quiere reducir, la población destinataria, la forma de llevar a cabo el proyecto, qué sucederá si no se hace nada, y la relación entre los logros que se buscan y sus costos.

La selección del asunto o problema para la realización de un proyecto CTP, surge de la necesidad de un país de complementar o desarrollar el abordaje de un asunto o situación con otro país o países, reconociendo en el país socio capacidades y situaciones cuyo intercambio otorgaría un valor agregado para enfrentar una situación de salud prioritaria. La identificación del asunto o problema que va a abordar el proyecto de CTP debe estar basado en el consenso de todas las partes involucradas.

Este asunto o problema surge del análisis situacional, en términos de debilidades, fortalezas y oportunidades mutuas para desarrollar sus capacidades y afrontar una situación determinada relacionada con la salud.

Es importante que al inicio de las propuestas se establezca contacto con las Unidades Técnicas Regionales de la OPS/OMS para transmitir sus sugerencias dirigidas a mejorar el contenido de las mismas. Los Programas Regionales aportan la visión regional o subregional de las necesidades/capacidades de cooperación técnica entre países, en el problema que se requiere abordar y formular recomendaciones dirigidas a

asegurar la consistencia entre el contenido de las propuestas y los mandatos y acuerdos regionales y subregionales.

1.2 Coherencia con el interés nacional

El país/los países deben definir si el asunto o problema planteado y su solución vía CTP:

- Es de interés del país y en qué aspectos.
- Es coherente con la política exterior del país.
- Constituye una prioridad de cooperación técnica internacional en Salud.
- Puede abordarse a través de la cooperación de otro país o países, que implique la vía CTP.

En definitiva, la idea inicial de llevar a cabo un proyecto de CTP debe contar con la opinión favorable tanto del nivel técnico como político en los países participantes.

El aval político es definido por los Ministerios de Salud de los países involucrados o por las instancias nacionales que tienen funciones de coordinación de la Cooperación Técnica Internacional en Salud en los Ministerios de Salud. Estas instancias son identificadas generalmente como **Oficinas de Relaciones Internacionales de los Ministerios de Salud**⁵ (o las que ejercen tales funciones) y están encargadas de coordinar las actividades del sector salud en materia de cooperación.

En caso sea una ONG, una institución nacional o un centro colaborador quien tenga la iniciativa de realizar una propuesta de proyecto de CTP debe tenerse en cuenta que:

1. el tema a ser abordado cumple con los criterios establecidos en punto 1.1. y 1.2.
2. la propuesta cuenta con el aval político del Ministerio de Salud o de la/las instancias nacionales pertinentes, según se menciona arriba.
3. el representante de la OPS/OMS en el país correspondiente está al tanto de la participación de la mencionada institución en la propuesta de proyecto de CTP
4. la institución⁶ cuenta con los siguientes criterios⁶:
 - a) Estado financiero auditado de no más de 2 años de antigüedad incluyendo con dictamen del auditor de “auditoría sin reservas”. Si el dictamen fuese diferente, se emprenderá una revisión formal del dictamen de auditoría para determinar si la institución tiene los controles financieros y la capacidad necesarios para ser considerada como parte del proyecto.
 - b) El acta orgánica que formaliza la constitución de la institución
 - c) Declaración del beneficiario confirmando el cumplimiento de las leyes nacionales.

En **Anexo 1** se presenta un modelo para la presentación de proyectos de CTP.

⁵ Las instancias u oficinas de Cooperación Técnica Internacional de los Ministerios de Salud, coordinan sus actividades en el marco definido para la política internacional de su país, y de los criterios de cooperación técnica acordados.

⁶ Criterios adaptados según lo definido también para la firma de Cartas Acuerdo entre la Organización Panamericana de la Salud y entidades beneficiarias.

1.3 Definición de intereses comunes

Las Oficinas de Relaciones Internacionales o las instancias equivalentes que se encargan de coordinar las actividades en el sector salud en materia de cooperación internacional establecen contactos con **sus análogos en los países contrapartes**, a fin de explorar el interés en abordar el asunto o problema planteado como asunto de interés conjunto, que son los elementos de base que constituirán la propuesta de un proyecto de CTP.

Para cada uno de los países participantes en el proyecto CTP debe estar claramente establecido el rol y/o forma de participación.

Las **Oficinas de País de la OPS/OMS** acompañan estas etapas iniciales de identificación de asuntos o problemas, aportando, entre otros:

- a) Información acerca de los países potencialmente contrapartes de proyectos CTP (y dentro de ellos, instituciones).
- b) Suficiencia técnica del tema o asunto planteado.
- c) Negociación o posible entendimiento con otros países.
- d) Información de antecedentes temáticos o metodológicos afines.
- e) Información y/o resultados de otros proyectos CTP similares.

Al finalizar la etapa 1.3, se tienen definidos con exactitud el desarrollo de la capacidad específica que se busca y los países que contribuyen a este desarrollo.

1.4 Identificación de los mecanismos de coordinación

Es necesario identificar puntos focales para el proyecto CTP en cada uno de los países e instituciones participantes.

Por su parte, las oficinas de la OPS/OMS que atienden a cada país involucrado definen entre ellas la oficina líder que asume las funciones de enlace con la Oficina Central. Esta oficina líder es la responsable de incorporar y actualizar la información de contenido y forma del proyecto, así como del cumplimiento de los requisitos formales relacionados con el mismo.

Se designa un punto focal en la Oficina de OPS/OMS en el país líder para cada proyecto. Esta persona coordinará y facilitará la ejecución y la evaluación del proyecto, incluyendo la entrega de la propuesta final, las cartas de aprobación de los países e instituciones, y los informes de progreso y final del proyecto.

Adicionalmente, en cada Oficina de País se identificará a un punto focal que apoye en la preparación, coordinación y seguimiento a todos los CTP en los que participa la Oficina de país. Esta persona asegurará que los diseños de proyecto cumplan los requisitos formales establecidos en el manual, facilitará el seguimiento de los varios proyectos (las revisiones semestrales, evaluaciones de fin de año, determinación de los fondos requeridos por cada proyecto para el siguiente año), apoyará la preparación de

los informes finales y la entrega de los mismos con sus anexos a la casilla de correo electrónico de la Oficina de Apoyo a la Atención Centrada en los Países: cfs@paho.org

1.5 Título, justificación y antecedentes del proyecto CTP

La propuesta de proyecto CTP debe contener un **Título**, el cual debe traducir, de forma sintética, el tema central. Asimismo, la propuesta debe incluir una síntesis de los antecedentes que originan la propuesta, así como del análisis de la situación de salud vinculada al tema seleccionado y la respuesta del sector (u otros actores) en cada país.

Deben definirse claramente cuál es la solicitud y cuál el aporte recíproco entre los países participantes.

En caso que se trate de una fase sucesiva de un proyecto CTP, debe hacerse mención de los resultados logrados en la fase anterior y anexarse el informe final correspondiente.

Los antecedentes deben identificar elementos de la coherencia técnica de la propuesta con los mandatos y compromisos globales, regionales, subregionales, y nacionales.

Definición de Fin, Propósito y Resultados Esperados

1.6.1 El Marco Lógico

Como fuera mencionado anteriormente, el **Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS**, constituye la directriz y herramienta básica para la presentación de proyectos apoyados por la Organización. Este instrumento está destinado a fortalecer el desarrollo del proyecto en una secuencia de etapas lógicas.

El Enfoque Lógico está basado en el concepto que el uso de insumos y actividades son contribuciones a objetivos principales (propósito) e inmediatos (resultados esperados). El enfoque del Marco Lógico ayuda a definir los cuatro niveles de objetivos siguientes, y a organizarlos en una lógica secuencial de causa efecto. Los diseñadores del proyecto aducen que si se llevan a cabo actividades específicas se producirán ciertos resultados. Si se producen estos resultados, entonces se logrará el propósito del proyecto y si se logra el propósito, se avanzará hacia el fin del proyecto.

Cuanto mejores sean las vinculaciones de causa y efecto, mejor será el diseño del proyecto.

LA LOGICA DE UN PROYECTO: UN CONJUNTO DE HIPOTESIS VINCULADAS



1.6.2 Fin (Objetivo de desarrollo)

El Fin debe entenderse como el objetivo de desarrollo más amplio a nivel sectorial o intersectorial al cual se propone contribuir el proyecto. Usualmente este objetivo de desarrollo está definido en los planes del país para el sector salud o el subsector específico y normalmente su alcance es de largo plazo.

El logro del Fin no puede por definición ser controlado exclusivamente por el proyecto. Alcanzar el Fin, quizás exija toda una amplia gama de otros esfuerzos, y puede depender de factores tales como las políticas gubernamentales, inversiones de capital y otras condiciones externas. Puede requerir la formulación de otros proyectos convergentes.

1.6.3 Propósito

El Propósito ***sí se puede alcanzar con el aporte de los países participantes y la acción catalítica de la OPS***

El Propósito define lo que se espera lograr a través del proyecto y al final del mismo. Un Propósito adecuadamente definido constituye la clave para el éxito del proyecto. La definición de otros elementos del proyecto (resultados, actividades, insumos) fluyen del mismo.

La formulación adecuada del Propósito del proyecto, es lo que facilita los procesos de ejecución y gerencia. Como regla general debe plantearse un solo propósito, que representa el cambio en los sistemas, instituciones o programas que el proyecto quiera alcanzar que contribuyen al fin.

La formulación de un único propósito común puede ser una tarea algo compleja, precisamente porque la CTP implica el trabajo conjunto de al menos dos países con diversos estadios y modelos de desarrollo. Esta tarea puede hacerse más sencilla tomando en cuenta la modalidad predominante en la cooperación: *contribución, intercambio o reciprocidad*.⁷

1.6.4 Resultados Esperados

Los Resultados Esperados son los elementos que conducen al logro del Propósito del proyecto. Se trata de productos tangibles que el proyecto mismo debe generar para alcanzar sus objetivos.

Los resultados son controlados por el proyecto mismo, por lo tanto los ejecutores del proyecto son los responsables de lograr los Resultados establecidos. Deben describirse de la manera más concreta posible y en términos verificables, de manera que estos deben tener indicadores cuantificables de logro. Resultado Esperado es lo que se quiere lograr con determinadas actividades.

Los resultados esperados pueden ser totalmente comunes a los países participantes o pueden ser individualizados por país. Nuevamente, la modalidad predominante en la cooperación tiene un efecto en su formulación.

⁷ Ver documento "La Cooperación Técnica entre los Países de la región" www.paho.org

Lo más común es que haya entre dos (2) a cuatro (4) resultados esperados. Se debe prestar atención para garantizar que estén descritos todos los Resultados Esperados y necesarios para el logro del Propósito. Además, los resultados esperados del proyecto deben de guardar una correlación con los componentes programáticas de los Programas de Trabajo Bienales de las Oficinas de País participantes. En la propuesta del proyecto debe indicarse el OSER al que contribuirá el proyecto.

Incluir el monitoreo, la evaluación y la realización del informe final del Proyecto como uno de los resultados esperados del Proyecto de CTP constituye un requisito indispensable.

En la construcción de resultados esperados, se recomienda usar verbos que indiquen logro, o alcance. Ejemplo: *Aumentar, acrecentar, elevar, mejorar, disminuir, reducir, operar, poner en funcionamiento, implementar, promulgar, fortalecer, eliminar, interrumpir, establecer, desarrollar capacidad, iniciar, instalar, etc.*

El Fin, Propósito y Resultados Esperados deben especificarse tanto en la propuesta como en el informe final del proyecto.

1.7 Elección de las Actividades, Cronograma de Actividades y Plan de Trabajo del Proyecto

1.7.1 Actividades

Las Actividades se refieren a la labor que debe realizarse como parte del proyecto y que es necesaria para alcanzar los Resultados previstos.

Puede haber numerosas actividades, pero es importante tener en cuenta que solo deben incluirse aquellas que son necesarias para alcanzar los resultados esperados en tiempo y forma.

Una actividad se formula mencionando siempre un verbo que indique mayormente acción, por ejemplo: *comprar, contratar, ejecutar, hacer, visitar, distribuir, formar, elaborar, capacitar, escribir, preparar, socializar, reproducir, realizar (talleres, cursos, etc.).*

1.7.2 Cronograma de Actividades/Plan de Trabajo del proyecto

El plan de ejecución del proyecto es el marco de referencia para la ejecución. El plan fijará un límite de tiempo para obtener los insumos y para realizar las Actividades del proyecto y presentará la secuencia de las actividades, orientando las fechas de los desembolsos. El plan debe especificar una fecha de inicio y una fecha de finalización del proyecto. Calendarizar el proyecto es particularmente relevante cuando el proyecto implica realización de actividades más allá del fin de de año calendario.

Las Oficinas de País de la OPS/OMS pueden acelerar este proceso de consulta manteniendo informadas a las **Unidades Técnicas Regionales** que correspondan acerca de los contenidos de las propuestas del proyecto de CTP que está en preparación.

La incorporación temprana de las consultas con las Unidades Técnicas Regionales de la OPS/OMS facilita el ajuste técnico de la propuesta y evita demoras en el proceso de consulta posterior.

1.8 Definición del presupuesto

1.8.1 Criterios para el uso de fondos CTP de la OPS/OMS

Los recursos CTP de la OPS/OMS pueden emplearse para los siguientes fines:

- Proyectos que estén vinculados a Programas y prioridades nacionales;
- Proyectos que posibiliten transferencia y absorción de conocimientos, dentro de una perspectiva crítica que produzca innovación y que lleve consecuentemente a la internalización del mismo;
- Proyectos que integren los componentes básicos, entre ellos: consultorías, formación de recursos humanos, capacitación, transferencia tecnológica, adiestramiento en servicio y el intercambio de información técnico-científica, material bibliográfico;
- Proyectos que posibiliten efectos multiplicadores, a partir del aprendizaje entre dos o más países;

Los recursos pueden considerarse como un "fondo semilla", que puede generar la captación de recursos en el ámbito de los propios países, o de donantes internacionales.

Ciertas restricciones deben tenerse en cuenta:

- Se programan los fondos para ser utilizados dentro del bienio correspondiente; y en caso de que la programación rebase el bienio en curso, el presupuesto deberá desglosarse por año de implementación.
- En general, no cubre materiales o equipamientos permanentes y debido a que se trata de un volumen modesto de recursos, tampoco cubre construcción de infraestructura.
- Debe tenerse presente que tampoco cubre salarios. Los fondos CTP deben ser utilizados para promover intercambio de experiencias, la transferencia de tecnologías y habilidades así como para fomentar actividades de capacitación que posibiliten efectos multiplicadores para el desarrollo nacional de la salud.

1.8.2 Presupuesto

El presupuesto presenta:

- Una estimación detallada de los costos directos de las actividades conjuntas: viajes, reuniones, etc. Este es el cálculo sobre el cual se basa el aporte catalítico solicitado a la OPS. Este aporte se distribuye entre las partidas CTP de los países participantes.
- Un cálculo prorrateado de los costos del personal participante (se tiene en cuenta el salario correspondiente a los funcionarios que participan por país y que se encuentran en funciones. Este monto será considerado como aporte de país participante. El salario de la persona va a variar ya sea que el proyecto se lleve a cabo o no) y donde sea relevante, los costos de infraestructura y equipos (y material no gastable), o suministros (como reactivos, combustible, etc.) ya cubiertos por los países participantes. Estos costos constituyen los fondos de contrapartida, o aportes de cada país.

- Se pueden realizar contrataciones de expertos para temas específicos a fin de responder a un resultado esperado del proyecto. Esto puede prorratearse en el presupuesto como parte de los costos directos de actividades conjuntas.

En el **Anexo 2** se presenta la forma para la presentación de cronograma de actividades y presupuesto.

1.9 Versión preliminar del proyecto de CTP

La versión preliminar de proyecto consensuado entre las partes involucradas en el proyecto y por las Oficinas de País de la OPS/OMS, es sometida a la consideración de las instancias nacionales responsables de la cooperación internacional en cada país participante.

Al finalizar la Fase de Diseño del Proyecto, se cuenta con:

- Versión preliminar del proyecto CTP consensuado tanto por los técnicos y las autoridades nacionales de los países involucrados, como por la Oficina de País de la OPS/OMS.
- Cartas avales de las autoridades nacionales (Ministro o quien esté designado por el Ministro para asumir los compromisos contenidos en la propuesta, incluyendo los recursos humanos y financieros) remitidas a los Representantes de la OPS/OMS ratificando el interés del país y la necesidad del proyecto.
- Definición del País Líder (acordadas entre las Oficinas de país involucradas en el proyecto) y punto focal en la oficina de país de la OPS/OMS.

1.10 Análisis del proyecto de CTP y consulta final con las unidades técnicas regionales

La versión preliminar del proyecto debe ser enviada por el Representante de la OPS/OMS (PWR) del país líder del proyecto, en acuerdo con el Representante del otro país o países participantes, a la Oficina de Apoyo a la Atención Centrada en los Países (CFS-Siglas en Inglés por Country Focus Support), que constituye el punto focal de la OPS/OMS para el mecanismo de los proyectos de CTP. Este envío se realiza en formato electrónico a la casilla de la mencionada Oficina: cfs@paho.org.

Una vez remitidas las propuestas de CTP a la Oficina de CFS, el Asesor de Programas de Países/Country Program Advisor (CPA) correspondiente, analiza la propuesta y la consulta a las Unidades Técnicas Regionales de acuerdo al tema. Este paso permite la incorporación o valoración de la coherencia del Proyecto con los contenidos técnicos y metodológicos que conforman los Programas Regionales.

1.11 Incorporación de los ajustes en los países

Los comentarios y sugerencias de la Oficina Central son remitidos por CFS (y/o por la Unidad Técnica que las realiza) a la Oficina de País de la OPS/OMS líder que consignó la propuesta. Estas observaciones deben ser compartidas por todos los involucrados en el proyecto CTP. Las oficinas de país de la OPS/OMS, coordinan el mecanismo de análisis de los comentarios y sugerencias emitidas por CFS y las unidades técnicas regionales relevantes y su incorporación al CTP.

Una vez efectuado este análisis, la Oficina de País líder elabora una versión final del CTP, incluyendo los argumentos y razones (basadas en la evidencia) de los cambios que a su criterio no son aplicables.

1.12 Versión final del proyecto CTP a la Oficina Central

Esta versión es consensuada entre las partes involucradas. La oficina líder remite a la Oficina Central (CFS) la versión final de manera electrónica, con la argumentación a que hubiere lugar en caso que no todas las recomendaciones se hayan incorporado. El proyecto CTP definitivo es consignado a CFS por la Oficina de País de la OPS/OMS líder.

1.13 Asignación de fondos para el proyecto

CFS analiza la pertenencia del Proyecto CTP asegurando su vinculación con los programas de trabajo de las Oficinas de País y confirmando la existencia de fondos disponibles para su financiamiento. CFS prepara el memorando de recomendación del proyecto para la consideración de la Directora.

En el memorando se sintetiza la relevancia de la propuesta, el endoso del programa regional, la disponibilidad de fondos y la satisfacción de los criterios establecidos. La **decisión de la Directora** respecto a la aprobación de la propuesta se basa en este análisis y en la recomendación que de él/ella se deriva.

En resumen,

- La planificación de un proyecto CTP se hace de común acuerdo entre dos o más países, siguiendo los lineamientos del Marco Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS.
- La propuesta del proyecto debe establecer un:
 - Fin
 - Propósito
 - Resultados Esperados (vinculados a los Programas de Trabajo Bienales de las Oficinas de País)
 - Actividades
 - Cronograma o Plan de Trabajo (con fechas específicas de inicio y finalización)
 - Presupuesto
 - Punto Focal en la Oficina de País líder
- La propuesta preliminar debe ser avalada por los Ministros de Salud y otras instituciones involucradas de los países participantes.
- En el Proyecto CTP debe incluirse siempre el monitoreo, la evaluación y la realización del Informe Final dentro de los resultados esperados del propio proyecto.
- La solicitud de un Proyecto CTP debe ser presentada por el Representante del país Líder a la Dirección de la OPS, a través de CFS.
- CFS, los programas regionales y, cuando sea indicado PPS/PS, analizan la propuesta y emiten comentarios y sugerencias al mismo.
- Las Oficinas de País incorporan las modificaciones sugeridas apropiadas. Elaboran la versión definitiva y remiten a CFS.
- CFS analiza la versión definitiva, en términos de pertinencia y relevancia política, técnica y administrativa, y CFS presenta el Memorando para la consideración de aprobación por parte de la Directora.

2. FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Una vez que se obtiene la aprobación del proyecto CTP por la Directora, se asignan los fondos CTP a cada país involucrado vía la Oficina de País de la OPS/OMS y se da inicio a la ejecución del plan de trabajo definido en el CTP. Los recursos ingresan al sistema de programación, planificación y ejecución de recursos (AMPES) y forman parte del Programa de Trabajo (PTB),⁸ vinculados al RER correspondiente a la temática y propósito del proyecto.

2.1 Ejecución del proyecto

Cada funcionario técnico de la Oficina de País de la OPS/OMS es responsable de la gestión del componente de CTP que se relaciona con el proyecto del PTB a su cargo así como de evaluar los progresos alcanzados. El funcionario informa al Punto Focal de CTP de la Oficina de País las condiciones de la ejecución.

Por su parte, el personal técnico y administrativo de las Oficinas de País de la OPS/OMS da seguimiento y presta apoyo al proceso de ejecución, incluyendo la articulación de los viajes de los expertos y la organización de las reuniones, si estuvieran programadas.

Un proyecto de CTP puede llevarse a cabo a través de diversas actividades, en el marco de las distintas modalidades de la cooperación técnica (reciprocidad, intercambio y contribución)⁹:

- **Pasantías de capacitación, para la cooperación técnica:** Envío de expertos de un país a otro en misiones específicas de capacitación, visitas de observación o recepción de funcionarios del otro país.
- **Intercambio de experiencias sobre métodos, técnicas o modelos,** a través de visitas recíprocas o reuniones conjuntas.
- **Proyectos de investigación conjunta:** Coordinación para la transferencia e intercambio de conocimientos y experiencias o desarrollo de investigaciones conjuntas entre los países participantes.
- **Participación en eventos:** Realización de seminarios, talleres, conferencias o reuniones que se lleven a cabo entre varios países, en áreas de interés común.
- **Comunicación y divulgación:** Edición, publicación y difusión de documentos ilustrativos de los resultados obtenidos en las actividades de cooperación horizontal realizados entre los países; así como de documentos técnicos producidos por los países.

- La aprobación de un proyecto CTP la hace la Directora de la OPS/OMS con previo análisis y opinión técnica de CFS y el programa regional correspondiente al tema del proyecto.,.
- El PWR informa al Ministro/a de Salud de la aprobación del proyecto CTP.
- Los funcionarios nacionales juntamente con el consultor de la OPS/OMS responsable, dan inicio al plan de trabajo previsto.

⁸ El PTB está compuesto por proyectos de cooperación, algunos de cuyos productos y servicios pueden alcanzarse, de manera total o parcial, por la vía de la Cooperación Técnica entre Países, cuando existen fortalezas que compartir entre uno y otro de ellos, siempre respondiendo a las prioridades de cooperación técnica en salud.

⁹ Ver documento "La Cooperación Técnica entre los Países de la región", www.paho.org

3. FASE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

3.1 Actividades de seguimiento

La información sobre el avance de los CTP debe incluirse en la evaluación semestral del PTB que la Oficina de País de la OPS/OMS presenta a la Oficina Regional OPS/OMS.¹⁰

Asimismo, los países participantes deben hacer su propio seguimiento de las actividades desarrolladas para asegurar el logro de los Resultados Esperados. Dentro de estos, se reconocen los informes de avance y actividades vinculadas a la evaluación final consensuada, entre otros mecanismos.

3.2 Evaluación, elaboración y remisión del informe final

Cada proyecto de CTP debe contemplar la evaluación final. Esta evaluación involucra a los ejecutores y responsables del Proyecto. Los mecanismos pueden ser: reuniones, intercambio de comunicaciones electrónicas, y todos aquellos mecanismos que faciliten una reflexión sobre los logros, los alcances, los aportes y el seguimiento del proyecto. Igualmente deben discutirse y exponerse los factores facilitadores y limitantes que facilitaron u obstaculizaron el desarrollo del proyecto.

El informe final debe elaborarse siguiendo el formato del “Formulario Resumen” o “Summary Sheet” presentado en el **Anexo 3**. Este informe final es remitido por la Oficina de País de la OPS/OMS líder del proyecto a la Oficina Central, dirigiéndolo a CFS. CFS analiza el informe final, distribuye entre las unidades técnicas involucradas, divulga la ficha de evaluación a las partes pertinentes y la coloca en la página web, a fin de compartir la información entre todos los países.

Además, las Oficinas de País prepararán anualmente un informe sobre la implementación de CTP que deberá ser compartido con las autoridades nacionales, incluyendo las cancillerías.

¹⁰ En caso de que surgiera algún inconveniente para el desarrollo del proyecto, la Oficina de País informará a CSU.

ELEMENTOS MÍNIMOS DE UN INFORME FINAL DE UN PROYECTO DE CTP

- Información general
 - Título del proyecto
 - Países participantes
 - País líder
 - Fecha de inicio del proyecto
 - Fecha de finalización del proyecto
- Antecedentes y Origen del Proyecto
 - Contexto
 - Propósito
 - Resultados esperados
- Ejecución del Proyecto
 - Logros de los resultados esperados
 - Productos específicos
 - Logros adicionales
 - Limitaciones
 - Presupuesto total y ejecutado
- Actores involucrados (ej. Ministerios, Institutos, Fundaciones, ONGs)
- Lecciones aprendidas
- Conclusiones y recomendaciones

ANEXO 1

MODELO PARA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE CTP

1. Información general

- a) Título del Proyecto
- b) Países participantes
- c) Oficina de País líder y punto focal
- d) Período de duración del proyecto (fecha de inicio y finalización prevista)

2. Antecedentes y origen del proyecto

- a) Contexto
- b) Fin del proyecto
- c) Propósito del Proyecto
- d) Resultados Esperados (vinculación con PTB)

4. Actividades (ver Anexo 2)

4. Cronograma o Plan de Trabajo

5. Presupuesto (ver Anexo 2)

ANEXO 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Resultado Esperado Nro.	Actividad	Tareas	Responsable Local	País "A"	País "B"	OPS País A (Regular)	OPS País B (Regular)	TCC País "A"	TCC País "B"
1.-									
	Total								

RESUMEN

PRESUPUESTO OPERACIONES TCC "X"

Resultados Esperados	Presupuesto TCC País "A"	Presupuesto TCC País "B"	OPS/País "A"	OPS/País "B"	País A (*)	País B (*)
Total						

*El monto en estas columnas representa la infraestructura, insumos y los recursos humanos dedicados por las instituciones para que el proyecto se sostenga en el tiempo.

Resumen de los Recursos:

PRESUPUESTO TOTAL TCC "X"

	Año 1	Año 2
Presupuesto TCC -País "A"		
Presupuesto TCC - País "B"		
PWR País "A"		
PWR País "B"		
Presupuesto País A		
Presupuesto País B		
Otro Presupuesto ¹¹		
Total EU\$		

¹¹ En este rubro pueden comprenderse otras fuentes de financiamiento: Centros de Excelencia, Centros Colaboradores, Otras

ANEXO 3

FORMULARIO PARA PRESENTACIÓN DE INFORMES FINALES DE PROYECTOS DE CTP

PWR:	TCC PROJECT FINAL REPORT INFORME FINAL DE PROYECTO CTP	No.	Date: Fecha:
<i>Pan American Health Organization/Organización Panamericana de la Salud</i> TCC FINAL REPORT / INFORME FINAL DE PROYECTO CTP SUMMARY SHEET / RESUMEN			
			Report Date / Fecha del Reporte:
1. GENERAL INFORMATION / INFORMACIÓN GENERAL			
Project title/ Título del proyecto:		Country Office Leader / Oficina de País Líder:	
Participating countries/ Países participantes		Start date / Fecha de inicio:	
		End date / Fecha de finalización	
2. PROJECT BACKGROUND AND ORIGIN / ANTECEDENTES Y ORIGEN DEL PROYECTO			
a) Context/ Contexto			
b) Purpose/ Propósito			
c) Expected results/ Resultados esperados			
3. PROJECT EXECUTION / EJECUCIÓN DEL PROYECTO			
a) Achievement of the expected results / Logros de los resultados esperados			
b) Specific products / Productos específicos			
c) Additional achievements / Logros adicionales			
d) Limitations / Limitaciones			
e) Total budget and amount spent / Presupuesto total y ejecutado			
4. STAKEHOLDERS INVOLVED, E.G. MINISTRIES, INSTITUTES, FOUNDATIONS, NGOS / ACTORES INVOLUCRADOS, EJ: MINISTERIOS, INSTITUTOS, FUNDACIONES, ONGS.			
5. LESSONS LEARNED / LECCIONES APRENDIDAS			
6. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS / CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			

Agencias de UN, Fondos privados, etc.

ANEXO 4

ROLES EN EL DESARROLLO DE LOS CTP

Las instancias que participan en la formulación de un proyecto CTP, son:

- **El originador:** instancia que identifica el asunto o problema como posible tema de cooperación con otro país. Entre estos están: los Ministerios de Salud, las Universidades, los Centros de Investigación, los Gobiernos locales, las Organizaciones No Gubernamentales, las Sociedades Científicas, otros Ministerios, y las varias niveles de la OPS/OMS, entre otras.
- **Los Ministerios de Salud,** a través de las instancias específicas responsables de los aspectos programáticos y políticos en salud a nivel nacional. Es decir, las instancias técnicas temáticas y aquellas encargadas de coordinar las actividades del sector salud en materia de cooperación internacional para desarrollar los términos de cooperación técnica tal como son definidos por el país de acuerdo a su política internacional y a su priorización sectorial.
- **La Oficina de País de la OPS/OMS en cada país:** coopera en la definición del asunto o problema, en la identificación de potencialidades propias, y de otros países y en facilitar la negociación con el país.

Representante de País:

- Identificar las prioridades técnicas de cooperación del país, subregionales y regionales, para el desarrollo de proyectos de CTP.
- Estimular el intercambio de experiencias y posibilidades de proyectos de CTP como mecanismo de cooperación entre países.
- Verificar el cumplimiento de las normas, pautas y procedimientos al remitir los proyectos de CTP a la Unidad de Apoyo a los Países (CSU).
- Supervisar las actividades del punto focal del proyecto y/o personal técnico involucrado en los proyectos de CTP.

Personal técnico de las Oficinas de País y Punto Focal del Proyecto:

- Identificar las oportunidades de CTP a fin de satisfacer las necesidades de cooperación técnica en el país.
- Conocer capacidades y necesidades de cooperación técnica en otros países.
- Apoyar a las contrapartes del país en la elaboración de proyectos de CTP (Enfoque lógico).
- Asegurar el cumplimiento del plan de trabajo, el monitoreo, la evaluación y el informe final del proyecto de acuerdo a las pautas y procedimientos definidos por la OPS/OMS.

Programas Regionales y Centros Especializados:

- Identificar potenciales de capacidades y necesidades entre países.
- Alertar a los funcionarios técnicos en las oficinas de país sobre oportunidades de CTP.
- Revisar los proyectos remitidos por las oficinas de país, asegurándose que mantengan congruencia con las políticas organizacionales.
- Acompañar el desarrollo, seguimiento y evaluación de los proyectos de CTP.