

\*00061637\*



WHO LIBRARY



SERIE RITCH  
Informe Técnico OPS/DAP/98.5.38  
Original: Español/Inglés



# SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA AMPES



*Oficina de Análisis y Planificación Estratégica  
Organización Panamericana de la Salud  
Organización Mundial de la Salud  
Mayo 1998*





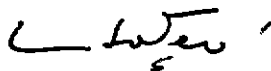
## MISION DE LA OFICINA SANITARIA PANAMERICANA

*La Oficina Sanitaria Panamericana es la Secretaría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), organismo internacional especializado en salud. Su misión es cooperar técnicamente con los Países Miembros y estimular la cooperación entre ellos para que, a la vez que conserva un ambiente saludable y avanza hacia el desarrollo humano sostenible, la población de las Américas alcance la Salud para Todos y por Todos.*

El presente Manual para el Sistema de Planificación, Programación y Evaluación de la Cooperación Técnica (AMPES), se ha elaborado teniendo en cuenta las transformaciones que se han introducido al AMPES durante 1997, producto de una amplia consulta con los usuarios y gerentes de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Las implicancias prácticas de este Manual corresponden al deseo de progresar en la aplicación de un proceso de planificación, programación y evaluación centrado en el Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos que sea instrumento para articular efectivamente las políticas de la Organización con la construcción de una cooperación técnica orientada a resultados y propósitos específicos para los cuales se identifican los recursos necesarios.

La OPS ha progresado notablemente en la aplicación y transformación del AMPES desde su creación, hace 20 años; sin embargo es necesario continuar perfeccionándolo y adecuándolo a las exigencias de las modalidades cambiantes de cooperación técnica.

La Oficina de Análisis y Planificación Estratégica confía en que el uso de esta publicación contribuya al mejor conocimiento y aplicación de este Sistema.



Juan Manuel Sotelo  
Jefe, Oficina de Análisis  
y Planificación Estratégica

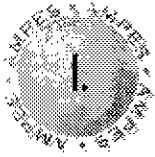


# Contenido



|  | Página |
|--|--------|
| I. ¿Qué es el AMPES? .....                                     | 1      |
| II. Gestión de la Cooperación Técnica .....                    | 2      |
| 1. Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS ..... | 2      |
| 2. Productos del Proceso de Gestión .....                      | 5      |
| III. Planificación y Programación .....                        | 7      |
| 1. Planificación de Políticas .....                            | 7      |
| 2. Planificación Estratégica .....                             | 8      |
| Análisis de la Situación .....                                 | 9      |
| Estrategia de Cooperación Técnica .....                        | 11     |
| Prioridades Nacionales para Cooperación Técnica de OPS .....   | 11     |
| Estructura del Programa de Trabajo .....                       | 11     |
| Proyectos de Cooperación Técnica .....                         | 11     |
| Actividades de Gestión .....                                   | 14     |
| Recursos .....   | 15     |
| Proceso de Aprobación .....                                    | 15     |
| IV. Ejecución .....  | 17     |
| 1. Programación Operativa .....                                | 17     |
| 2. Modificaciones y Reprogramación .....                       | 17     |
| V. Seguimiento .....   | 19     |
| 1. Informe de Progreso Semestral .....                         | 19     |
| VI. Evaluación .....   | 21     |
| 1. Evaluación Anual .....                                      | 22     |
| 2. Evaluación Bienal .....                                     | 23     |
| 3. Evaluación Cuadrienal .....                                 | 24     |
| VII. Informes .....  | 26     |
| Conclusión .....   | 27     |
| Anexo 1- Enfoques Funcionales .....                            | 28     |
| Anexo 2- Recursos .....  | 30     |
| Glosario de Términos .....                                     | 32     |
| Abreviaturas .....   | 35     |
| Referencias .....  | 36     |





## I. ¿Qué es el AMPES?

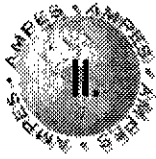
El AMPES es el sistema de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) que establece los procedimientos de gestión en cuanto a la planificación, programación, seguimiento y evaluación de su función principal: la cooperación técnica en salud. Su nombre se deriva de la abreviación del inglés de American Region Planning and Evaluation System.

El AMPES establece una relación estrecha entre las políticas y estrategias creadas por los cuerpos directivos de la OPS y los planes de trabajo de la Secretaría, y además identifica los recursos necesarios para elaborar el presupuesto.

La estructura del AMPES se basa en el enfoque lógico (marco lógico), lo que facilita la definición de objetivos a partir del análisis de los problemas y establece las bases para una programación orientada a lograr dichos objetivos. Al incorporar los elementos del enfoque lógico en la gestión de proyectos, el AMPES cuenta con las siguientes ventajas: permite fijar las bases para el seguimiento y evaluación; establece un lenguaje común para la interacción con contrapartes nacionales y otras agencias; y define los niveles de responsabilidad que asume la Secretaría en la cooperación técnica. Una de las ventajas más importantes del AMPES es la flexibilidad en los procedimientos gerenciales, de tal manera que los gerentes tienen delegación de autoridad para efectuar los cambios necesarios en los instrumentos de gestión a fin de lograr los objetivos propuestos. El ciclo del AMPES equilibra las diferentes etapas del ciclo de gestión, la planificación, la programación, el seguimiento y la evaluación, de forma que éstas son fundamento para las otras.

Durante 1996 la Oficina de Análisis y Planificación Estratégica (DAP) realizó una encuesta entre todas las unidades de la Organización para identificar dificultades y obtener sugerencias con miras a mejorar el AMPES. El resultado de dicha encuesta sirvió de base para revisar los procesos de gestión, tornándolos más ágiles con el objeto de responder mejor a las necesidades de los países al mismo tiempo que se mantiene un sistema gerencial transparente, efectivo y eficaz.

Este documento describe en forma resumida los diferentes componentes del AMPES, los procesos para la elaboración, y aprobación de las políticas y planes de trabajo de la Organización, así como los procesos para su ejecución, seguimiento y evaluación, y la preparación de informes internos y externos.



## II. Gestión de la Cooperación Técnica

Los procesos para planificar, programar, ejecutar y evaluar la cooperación técnica (CT) en el AMPES se basan en los principios expresados por la OMS, la cual ha definido la cooperación técnica como el proceso mediante el cual los Estados Miembros cooperan con la Organización, como socios iguales, en la definición y logro de sus metas de salud mediante programas que son determinados por sus necesidades y prioridades, promoviendo así la autosuficiencia en el desarrollo de la salud. (1)

Asimismo, la gestión de la CT se basa en el proceso permanente de Replanteamiento de la Cooperación Técnica Internacional en Salud (RITCH), que ha destacado las modalidades cambiantes de la CT debido al contexto en que ésta se ejecuta y a los múltiples actores que participan en ella. La CT se define como “el proceso por el cual dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar objetivos específicos” (2).

El AMPES ha venido desarrollándose con el fin de incorporar las prioridades de los países para el desarrollo de la salud a nivel nacional y los mandatos de los Cuerpos Directivos al logro de objetivos regionales conducentes a obtener Salud para Todos, estructurando el programa de cooperación técnica en proyectos que definen claramente el objetivo que se persigue y en cuya programación y ejecución participan todas las partes involucradas en la CT.

A partir de 1992, y a raíz de un análisis hecho en la Oficina en relación a proyectos extrapresupuestarios, se identificó la necesidad de fortalecer la capacidad en la gestión de proyectos. En dicha oportunidad se diseñó una metodología para este fin denominada el *Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS* (3). Esta metodología se basa en el *Marco Lógico*, formulado inicialmente por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), y cuyos elementos se han incorporado al AMPES.

### 1 *Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS*

El *Enfoque Lógico para la gestión de proyectos en la OPS* proporciona una metodología clara y completa para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos complejos. Facilita el análisis y la planificación en el diseño; la dirección, el control y la comunicación durante la ejecución, y proporciona una base adecuada de comparación para evaluar el proyecto. En las etapas iniciales de la planificación del proyecto, el enfoque lógico proporciona los elementos para el análisis de los

problemas y de los principales protagonistas como la base para tomar la decisión de su desarrollo. Este enfoque emplea una matriz con componentes verticales para explicar las razones del proyecto, y componentes horizontales para demostrar lo que se producirá, cómo pueden medirse el progreso y el éxito, y los supuestos que influyen en el proyecto.

En la matriz se identifican los objetivos principales de un proyecto, estructurados en una jerarquía de objetivos. Estos objetivos se clasifican como el fin, el propósito y los resultados esperados del proyecto; para lograr estos es necesario especificar las actividades y los recursos asociados, así como los indicadores, las fuentes de verificación y los supuestos.

La jerarquía de objetivos constituye la lógica vertical del proyecto y debe satisfacer los requisitos de la congruencia interna. La lógica vertical se comprueba mediante la determinación de la relación causa-efecto de un nivel de la jerarquía con el nivel siguiente. La lógica horizontal del proyecto incorpora los indicadores de los objetivos, sus fuentes de verificación y los supuestos correspondientes. Combinando estos últimos, los encargados del proyecto pueden señalar lo siguiente: a) *si se llevan a cabo las actividades y los supuestos son válidos, entonces se lograrán los resultados esperados para el proyecto*; b) además, al logro de estos deberán sumarse otros factores para que el proyecto logre su propósito, incluidos los supuestos que escapan al control directo de los encargados del proyecto; y c) *si se logra el propósito y los supuestos asociados son válidos, el proyecto hará una contribución valiosa al fin*.

Al describir el proyecto de esta manera, se establece el nivel de responsabilidad del gerente del proyecto; es decir, este es el encargado de lograr los resultados esperados. El propósito del proyecto depende de factores que están fuera de su control; en consecuencia, el gerente del proyecto no puede responsabilizarse por el logro de ese propósito. No obstante, tiene el compromiso de vigilar el entorno del proyecto e informar a las autoridades que correspondan de cualquier cambio en los supuestos que pudiese influir en la ejecución exitosa del mismo. El compromiso del gerente del proyecto es con el propósito y el fin.

La incorporación de estos elementos en el AMPES ha facilitado la identificación de una jerarquía de objetivos, donde el logro de un nivel de los mismos contribuye al cumplimiento de los objetivos del nivel inmediatamente superior. Por lo tanto, los resultados esperados y el propósito de los proyectos esbozados en los programas y presupuestos bienales (BPB) deben contribuir a lograr los objetivos de las Orientaciones Estratégicas y Programáticas (OEP); y el logro de los objetivos de las OEP debe contribuir a lograr las metas establecidas en los Programas

Generales de Trabajo de la OMS correspondientes y, en consecuencia, alcanzar la meta de Salud para Todos.

El proceso de planificación en el AMPES comprende tres etapas diferentes: la planificación de políticas, la planificación estratégica y la programación operativa, vinculadas de una manera jerárquica que proporciona un marco estructurado para la gestión del programa de cooperación técnica de la Organización.

La **planificación de políticas** proporciona la principal orientación política y programática por medio de los Programas Generales de Trabajo (PGT) de la Organización Mundial de la Salud y las Orientaciones Estratégicas y Programáticas (OEP) para la Organización Panamericana de la Salud.

La **planificación estratégica** establece los proyectos de cooperación técnica en el Programa y Presupuesto Bienal (BPB) que se derivan de las OEP, y asigna los recursos necesarios para el bienio.

La **programación operativa** establece el plan de ejecución de los proyectos bienales, según las tareas en el Programa de Trabajo Semestral (PTS). El PTS detalla las tareas programadas en ese semestre correspondientes a las actividades de los proyectos bienales.

La **ejecución** de los proyectos de cooperación técnica bienales está descentralizada a los gerentes de las oficinas de país (los representantes de la OPS/OMS), los centros de la OPS y las unidades regionales. La ejecución descentralizada del BPB da al AMPES la necesaria agilidad para responder en forma eficiente y eficaz a las necesidades cambiantes de la cooperación técnica en los diversos países de la región. Al mismo tiempo, las reglas establecidas para la ejecución descentralizada aseguran que dentro de la transparencia del proceso se mantenga la direccionalidad de la acción para lograr los objetivos establecidos.

El **seguimiento y la evaluación** en el AMPES se llevan a cabo también en forma jerárquica, estructurada en el tiempo, lo cual hace posible que el seguimiento semestral sea una base para la evaluación anual, ésta para la evaluación bienal y ambas para la evaluación cuadrienal. El seguimiento y la evaluación constituyen un área de la Organización que requiere fortalecimiento. Esto se logrará con el fortalecimiento de los procesos de planificación y programación para facilitar el seguimiento y evaluación en todas las fases del ciclo de gestión.

La Figura 1 ilustra la jerarquía de objetivos del AMPES dentro de la estructura de las tres etapas de planificación y en la retroalimentación del seguimiento y la evaluación.

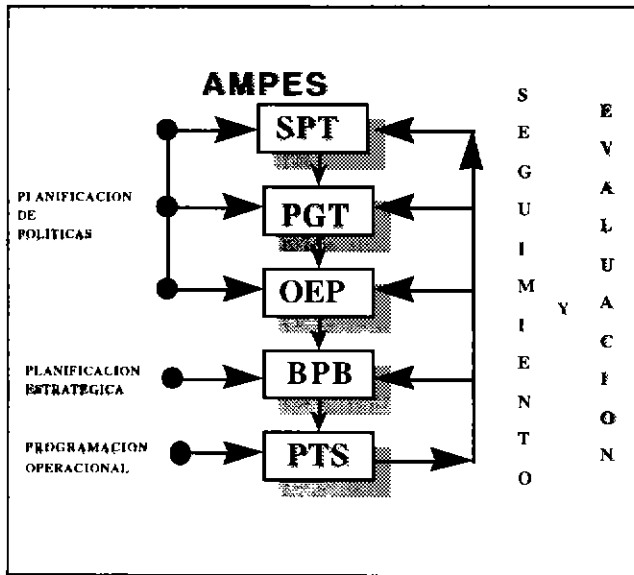


Figura 1

## 2. Productos del Proceso de Gestión

Los productos del proceso de gestión de la cooperación técnica en la OPS son:

### **Políticas**

Las Políticas de la OMS/OPS establecen sus objetivos globales, las estrategias y prioridades para alcanzarlos, incluidas aquellas metas que deben lograr los países miembros.

Estas políticas abarcan períodos de cuatro, seis y más años. Se incluyen en la política global de Salud para Todos Siglo XXI, en los Programas Generales de Trabajo de la OMS, en las Orientaciones Estratégicas y Programáticas para el Cuadrienio de la OPS, y en Planes de Acción específicos aprobados por los Cuerpos Directivos.

### ***Proyectos de Cooperación Técnica***

Los proyectos de cooperación técnica traducen las políticas y estrategias aprobadas por los Cuerpos Directivos en planes de acción para la Secretaría.

Estos proyectos explican el compromiso de la Secretaría de obtener los resultados esperados de la cooperación técnica al mismo tiempo que, establecen cómo éstos tendrán impacto en los procesos nacionales de salud y contribuirán al logro de las políticas establecidas.

Los proyectos de cooperación técnica se incluyen en los Programas y Presupuestos Bienales (BPB) que son aprobados por los Cuerpos Directivos.

### ***Planes Operativos***

Los planes operativos se derivan de los planes estratégicos, estableciéndose un ajuste a los proyectos bienales del BPB.

Así, semestralmente se detallan las tareas y los recursos requeridos para ejecutar las actividades y lograr los resultados esperados establecidos en los proyectos bienales.

Los planes operativos se incluyen en los Programas de Trabajo Semestral (PTS).

### ***Informes***

Los informes del AMPES incluyen los informes de progreso semestral (IPS) que sirven para identificar los logros obtenidos con respecto a los resultados esperados bienales y constituyen la base para determinar las necesidades de reprogramación futuras, y los informes de la evaluación anual, que son la base para la aprobación de recursos para el año siguiente, así como para determinar las necesidades de reorientar el programa de trabajo. Los informes de la evaluación bienal sirven de base para la elaboración de los BPB. Los informes de evaluación cuatrienal analizan el logro de los objetivos de las OEP y establecen las bases para la elaboración de las OEP futuras. Otros informes que se producen con la información del AMPES son los Informes Anuales y Cuadrienes del Director de la Organización.



## III. Planificación y Programación

### 1 Planificación de Políticas

Los PGT de la OMS identifican las orientaciones de política que guían las actividades de la Organización, proporcionando así el marco con el cual se identifican las prioridades para el trabajo de la Secretaría y los tipos de resultados esperados que deben generarse durante el período correspondiente (4).

Para la Región de las Américas, los PGT se adaptan a la situación regional en las OEP que son aprobadas por los Cuerpos Directivos. El proceso de formulación de las OEP incluye la participación nacional y de la Secretaría, así como la revisión y discusión por los Cuerpos Directivos (el Subcomité de Planificación y Programación, el Comité Ejecutivo y la Conferencia Sanitaria Panamericana) (5). Las propuestas iniciales de las OEP son objeto de debates técnicos internos por parte del personal de la Secretaría, y asimismo se consulta intensamente con los países.

Las OEP identifican las orientaciones de política para guiar los esfuerzos de la Organización dirigidos a lograr la "Salud para Todos", con equidad y promoción de un enfoque panamericano. Las OEP son el marco de política para la cooperación técnica que la Secretaría construye con los Estados Miembros.

El AMPES establece la vinculación entre los instrumentos de planificación de políticas, de planificación estratégica y de programación operacional. Así las OEP son la base de toda la planificación, programación, seguimiento y evaluación durante el cuatrienio, y dan origen al BPB, a la evaluación y a la notificación a los Cuerpos Directivos. (Véase la Figura 2).

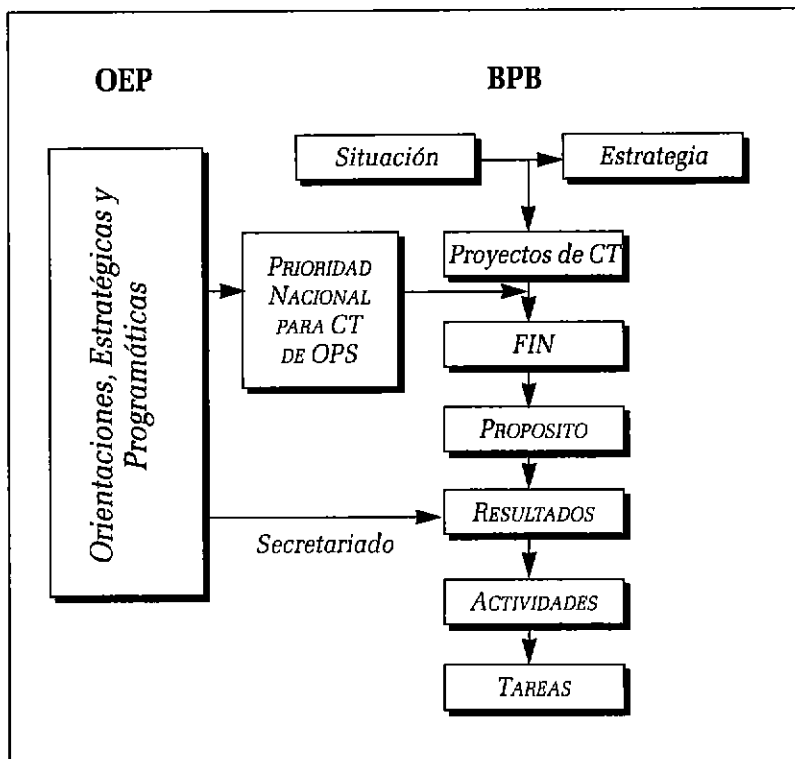


Figura 2

## 2 Planificación Estratégica

El programa y presupuesto bienal (BPB) sirve como mecanismo para incorporar las OEP, el PGT y otras declaraciones de política en el programa de cooperación técnica que asigna los recursos durante un período de dos años.

El BPB es el producto de un proceso participativo entre los Representantes de País con su equipo y contrapartes nacionales del más alto nivel, así como entre las Unidades Regionales de la Sede y los Centros Panamericanos de la OPS. Este proceso debe tomar en cuenta los resultados de evaluaciones previas sobre el trabajo de la Secretaría para señalar los éxitos y reconocer las dificultades principales que deben abordarse así como analizar la situación con el fin de establecer las necesidades de cooperación.

El contenido y estructura del BPB varían conforme a la naturaleza de las diferentes unidades de la Secretaría. A continuación se resumen las pautas establecidas para la preparación y contenido del BPB, para los cuatro tipos de unidades de la Secretaría:

- Unidades de cooperación técnica en los países (Representaciones de la OPS/OMS)
- Unidades regionales de cooperación técnica (divisiones, centros panamericanos y programas especiales)
- Unidades que dependen de la Dirección y Sub-dirección (D/DD y AD)
- Unidades que dependen de la Administración (AM)

### ***Análisis de la Situación***

La propuesta del BPB debe estar fundamentada en un análisis de la situación el cual debe describir los problemas principales y cómo están abordándose. Este análisis debe ser el resultado de un ejercicio conjunto con el personal nacional homólogo (en el caso del BPB de país) y con otras instancias dentro de la Organización en el caso del BPB de las unidades regionales técnicas, con objeto de determinar los problemas principales y las áreas en que la OPS contribuirá a resolverlos.

Para analizar la situación, es conveniente utilizar el método del “árbol de problemas” y “análisis de los interesados”, según se describe en el Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos de la OPS. (Véanse figuras 3 y 4).

En el caso del BPB de país, el análisis de la situación debe describir también: las prioridades nacionales en materia de salud; las prioridades para cooperación técnica en salud en general, así como las áreas que necesitan cooperación técnica de la OPS.

Las oficinas adscritas a la Dirección, a la Sub-dirección y la Administración deben realizar un análisis de la situación con respecto al tema que les compete, en el cual se fundamente el BPB.

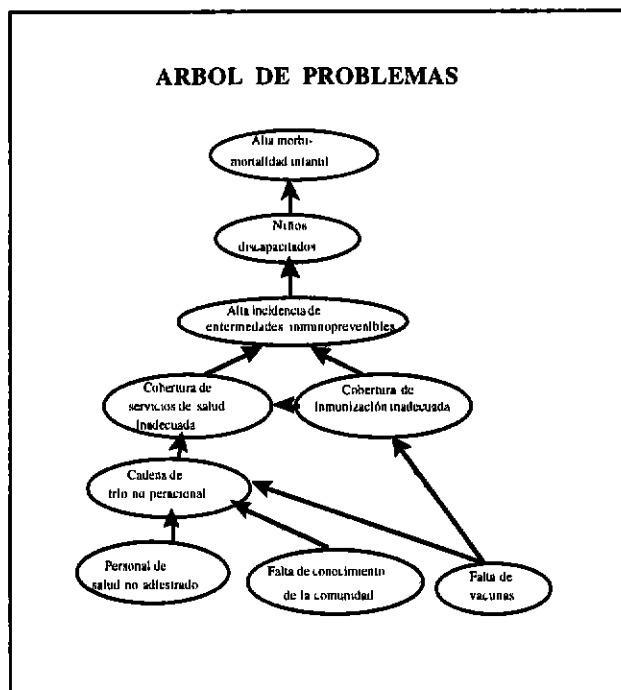


Figura 3

**ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS**

| Interesados | Breve Descripción | Expectativas del Proyecto | Poder (P)<br>(0 a 5) | Valor (V)<br>(-3 a +3) | Efecto (PxV)<br>(-15 a +15) |
|-------------|-------------------|---------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| A           |                   |                           |                      |                        |                             |
| B           |                   |                           |                      |                        |                             |
| C           |                   |                           |                      |                        |                             |
| D           |                   |                           |                      |                        |                             |
| E           |                   |                           |                      |                        |                             |
|             |                   |                           |                      |                        | <b>Total</b>                |

Figura 4

### ***Estrategia de Cooperación Técnica***

En base al análisis de la situación, las oficinas de país y las unidades regionales técnicas deben determinar cuál será la **estrategia de cooperación técnica** que utilizarán en el bienio. La estrategia debe describir la forma en que la unidad correspondiente ejecutará su programa de trabajo e indicar específicamente los enfoques funcionales (6) que se adoptarán y cómo se aplicarán. El anexo 1 incluye la descripción de los seis enfoques funcionales: movilización de recursos, diseminación de información, capacitación, desarrollo de políticas, planes y normas; promoción de la investigación y asesoría técnica directa.

Las unidades adscritas a la Dirección, Sub-dirección y Administración, deben describir qué estrategia de trabajo adoptarán en base al análisis de la situación en el área que les compete.

### ***Prioridades Nacionales para la Cooperación Técnica de la OPS***

El BPB de cada país debe incluir también una lista de las prioridades nacionales para la cooperación técnica de la OPS, la cual servirá de base para programar los proyectos de cooperación técnica. Las prioridades nacionales para la cooperación técnica de la OPS deben estar enmarcadas en las OEP.

### ***Estructura del Programa de Trabajo***

El BPB puede estructurarse de dos formas: **proyectos de cooperación técnica y actividades de gestión**. Las oficinas de país y las unidades regionales técnicas (divisiones, centros y programas especiales) que están directamente involucradas en la cooperación técnica deberán estructurar su BPB en ambas formas. Las unidades adscritas a la Dirección, Sub-dirección y Administración que no están directamente involucradas en la cooperación técnica podrán estructurar el BPB únicamente enumerando las actividades de gestión y otras que ejecutan de rutina. En caso de que se responsabilizasen por un proyecto especial deberán programarlo utilizando también el *Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos*.

### ***Proyectos de Cooperación Técnica***

Se recomienda que los gerentes programen un número **mínimo de proyectos** que se necesitarán con objeto de responder a las prioridades nacionales para la cooperación técnica de la OPS (países) o a los objetivos de las OEP (regionales).

La base para definir los proyectos debe ser el **árbol de problemas** desarrollado en el análisis de situación, convertido en un **árbol de objetivos** en el cual puedan identificarse inicialmente los cuatro niveles del proyecto (jerarquía de objetivos) a partir del nivel por el cual la unidad asumirá responsabilidad (resultados esperados). En ningún caso los proyectos deben definirse a partir de la estructura interna de la unidad correspondiente ni la procedencia de los fondos. Los proyectos bienales de cooperación técnica deben programarse aplicando el *Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS*, ordenando los componentes que se describen a continuación en una matriz como la que se incluye en la Figura 5.

### MATRIZ PARA EL DISEÑO DE UN PROYECTO

|                      | OBJETIVOS | INDICADORES | FUENTES DE VERIFICACION | SUPUESTOS IMPORTANTES |
|----------------------|-----------|-------------|-------------------------|-----------------------|
| Fin                  |           |             |                         |                       |
| Propósito            |           |             |                         |                       |
| Resultados Esperados |           |             |                         |                       |
| Actividades          |           | Recursos    |                         |                       |

Figura 5

**Objetivos:** Los objetivos del proyecto se derivan, en una jerarquía de objetivos, a partir del árbol del problema y del árbol de objetivos. Los cuatro objetivos que deben incluirse en la matriz son los siguientes:

- **Fin:** Debe describir el objetivo superior al cual contribuirá el proyecto. Se determina a partir del árbol de problemas/objetivos y es el primer nivel superior de los cuatro identificados en el árbol de objetivos. La descripción del fin debe ser una oración breve y concisa, ya que los indicadores proporcionarán información en cuanto a la cantidad, la calidad y el tiempo.
- **Propósito:** Debe describir el problema principal que se pretende resolver o la situación que se desea cambiar. El propósito se determina a partir del árbol de

problemas/objetivos y es el nivel inmediatamente inferior al fin. Debe existir una relación de causa-efecto entre el propósito y el fin. El propósito no es responsabilidad de los gerentes de la OPS/OMS; no obstante, el cometido de estos es contribuir a su realización. La descripción del propósito debe formularse como una oración breve y concisa, ya que los indicadores proporcionarán información en cuanto a la cantidad, la calidad y el tiempo. **El impacto del proyecto se establece a nivel del propósito del proyecto.**

- **Resultados esperados:** Deben describir los asuntos de responsabilidad directa de la unidad. Esto es lo que Representación OPS/OMS o la unidad regional técnica se compromete a lograr o proporcionar a más tardar al final del proyecto. Los resultados se determinan a partir del árbol de problemas/objetivos y deberá existir una relación de causa-efecto entre los resultados y el propósito. Los recursos asignados a la unidad que ejecutará el proyecto se aprueban sobre la base del compromiso para producir estos resultados. Los resultados deben estar vinculados directamente con los objetivos de las OEP y de los PGT. Asimismo, se debe indicar el nombre del funcionario cuya misión principal es lograr que se produzcan los resultados esperados, a fin de establecer el grado de su responsabilidad, lo cual a su vez servirá de base para el sistema de evaluación del desempeño individual. La descripción de los resultados esperados debe formularse como una oración breve y concisa, ya que los indicadores proporcionarán información en cuanto a la cantidad, la calidad y el tiempo. Una vez aprobados, los resultados esperados sólo podrán modificarse siguiendo los procedimientos que se describen en la sección IV.2.
- **Actividades:** Los proyectos bienales deben incluir las actividades generales que es preciso llevar a cabo para lograr los resultados. Cada actividad debe tener una fecha de inicio y otra de conclusión, que no pueden sobrepasar la duración del proyecto. Se debe indicar el nombre del funcionario responsable de la actividad, a fin de establecer las bases para el sistema de evaluación del desempeño individual. Las actividades también se clasifican según uno de los seis enfoques funcionales que se emplean para clasificar las actividades de cooperación técnica. Véase el Anexo 1. Debe existir una relación de causa-efecto entre las actividades y los resultados esperados. Los recursos se programan a nivel de las actividades y las mismas se especifican posteriormente a nivel de tareas en los programas de trabajo semestral (PTS).
- **Tareas:** (no se incluyen en la matriz del proyecto). Al preparar el PTS, las actividades se desglosan en tareas, las cuales incluyen recursos y fechas para su ejecución.

- **Indicadores:** Los indicadores relativos a los resultados esperados, el propósito y el fin deben aportar especificación a la descripción breve, en especial a los elementos de cantidad, calidad y tiempo (CCT) y a veces de lugar, si éste fuese el caso. Los gerentes de proyecto son responsables del logro de los resultados, los cuales se evaluarán al término del proyecto, a través de los indicadores. Para los proyectos bienales financiados con fondos regulares, la fecha de finalización del indicador deberá ser a más tardar el 31 de diciembre del segundo año. Los resultados esperados también deben incluir indicadores para medir el grado de adelanto a la mitad del bienio. Estos indicadores intermedios (hitos) se emplearán para evaluar el grado en que se han logrado los resultados esperados al final del primer año y servirán de base para el otorgamiento de la segunda porción de los fondos ordinarios programados para el proyecto. Una vez aprobados, los indicadores (para los resultados esperados) solo podrán modificarse aplicando los procedimientos estipulados en la sección IV.2.
- **Fuentes de verificación:** Para cada conjunto de indicadores, deberán incluirse las fuentes de verificación, señalando dónde puede encontrarse la información para vigilar y evaluar el proyecto. Estos pueden ser documentos preparados por la unidad que ejecuta el proyecto o información y/o publicaciones externas que pueden proporcionar la información adecuada. Se deben tratar de identificar las fuentes de verificación que no signifiquen recursos adicionales para el proyecto.
- **Supuestos:** Para cada nivel de la jerarquía de objetivos deberán incluirse los supuestos externos que son cruciales y de los cuales depende el éxito del proyecto. Durante la ejecución del proyecto, el gerente debe hacer el seguimiento de los supuestos externos para garantizar que el proyecto continúe ejecutándose exitosamente.

### **Actividades de Gestión**

Las actividades que corresponden a la función de gestión deben programarse de manera independiente y no como parte de un proyecto. Estas incluyen el mantenimiento y el desarrollo de las oficinas de Representación OPS/OMS, actividades gerenciales para la conducción y administración de las unidades, así como para el desarrollo del personal.

Las unidades adscritas a la Dirección, Sub-dirección y a la Administración deberán enumerar las actividades que realizarán en el bienio para responder a la situación descrita en el área de su competencia. En algunos casos, estas unidades pueden ejecutar proyectos, para lo cual deberán utilizar también el *Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS*.

## **Recursos**

Cada actividad deberá incluir los recursos necesarios para ejecutarla. Los recursos pueden ser financieros o humanos y pueden ser financiados con fondos ordinarios o extrapresupuestarios administrados por la unidad (consignatario), solicitados a otras unidades y obtenidos mediante solicitudes de fondos por encima del tope. La descripción de los tipos de recursos se incluye en el Anexo 2.

## **Proceso de Aprobación**

El BPB es analizado por varias unidades y sirve de base para que se prepare el presupuesto bienal de la Organización. El proceso de análisis conlleva el intercambio de comentarios entre las diversas unidades para revisar los BPB y presentar una propuesta final al Gabinete del Director.

El BPB, tal como lo aprueba el Director, se presenta a los Cuerpos Directivos para su aprobación definitiva. Todas las unidades reciben, posteriormente, notificación sobre revisiones y/o ajustes que deban efectuarse luego del análisis que realicen las diferentes instancias de los Cuerpos Directivos, es decir, el Subcomité de Planificación y Programación, el Comité Ejecutivo y el Consejo Directivo.

La ejecución del primer año del BPB aprobado no requiere la presentación adicional de una propuesta anual al Gabinete a menos que se deban modificar los resultados esperados, para lo cual se deben seguir los procedimientos que se describen en la sección IV.2. Se notifica a los gerentes de unidades, antes del comienzo del año, la cantidad de fondos ordinarios aprobados para la ejecución del programa de trabajo durante el primer año. De igual manera, se les notifica cuál es el monto de los fondos ordinarios aprobados para el segundo año, basado en los resultados de la evaluación anual efectuada a fines del primer año.

Aunque el BPB debe incluir los recursos extrapresupuestarios como parte de todo el programa de cooperación técnica, estos siguen otros procedimientos adicionales para su revisión y aprobación en la medida que los proyectos son negociados con otras agencias. El proceso de revisión de proyectos (PRP) establece las pautas para la revisión y aprobación de los recursos extrapresupuestarios.

Las unidades, sin embargo, deberán incorporar los recursos extrapresupuestarios en el BPB a medida que estos son aprobados para reflejar la totalidad de la cooperación técnica.

La exitosa ejecución de los proyectos requiere que el gerente asuma las siguientes responsabilidades:

- producir los resultados;
- asegurar que los resultados contribuyen al propósito del proyecto;
- vigilar los supuestos externos que afectan al proyecto;
- hacer el seguimiento de progreso a través del IPS y la evaluación periódica;
- informar de la marcha del proyecto al nivel superior.



## IV. Ejecución

La ejecución del BPB está descentralizada a los gerentes de las unidades, una vez que la misma ha pasado por el proceso de aprobación correspondiente. Las modificaciones y reprogramaciones son plausibles durante la ejecución dentro de las pautas establecidas, las cuales se describen en este capítulo.

Cada unidad debe preparar el programa de trabajo semestral (PTS) en el cual se detallan las tareas específicas que se llevarán a cabo para ejecutar las actividades programadas en el bienio. El PTS es una herramienta de gestión local que no requiere aprobación de niveles más altos en la Organización.

### 1. Programación Operativa

La programación operativa en el AMPES tiene por finalidad programar las tareas y determinar los recursos necesarios para ejecutar las actividades programadas en el bienio. Las tareas se incluyen en los Programas de Trabajo Semestrales (PTS). Los PTS son una herramienta de gestión local delegada para la ejecución de los gerentes de unidades. En vista de que las tareas y los recursos provienen de las actividades y resultados esperados aprobados en el BPB, no es necesario obtener aprobación más allá del nivel del consignatario (allottee). El PTS debe facilitar la gestión de los proyectos al establecer los calendarios de viajes, reuniones, etc.

Las oficinas de país deben incorporar a las contrapartes nacionales del nivel operativo a la programación semestral.

Como el PTS ajusta la propuesta original de las actividades del BPB en tareas, es posible que en el proceso de su elaboración se requiera efectuar cambios al BPB, los cuales deben seguir las pautas indicadas en el rubro IV.2.

### 2. Modificaciones y Reprogramación

En los gerentes de las unidades se ha delegado la autoridad para ejecutar el BPB aprobado por el Director y los Cuerpos Directivos. En su calidad de consignatarios, tendrán autoridad para desembolsar los fondos aprobados durante el primero y segundo años. Los gerentes pueden hacer cambios en las actividades (y tareas) así como en los recursos, y reprogramarlos o efectuar transferencias según sea necesario.

Sin embargo, para hacer cambios en los **resultados esperados para los cuales se aprobaron los recursos y sus indicadores**, para aumentar los rubros 450, 550 y 490 y para disminuir los fondos asignados a TCC (Cooperación Técnica entre Países), deberá obtenerse la aprobación de las siguientes oficinas, enviando una justificación del cambio que indique la base para el mismo y cómo afectará al proyecto:

- **BPB de país:** a la oficina de la Sub-dirección (AD).
- **BPB de las Divisiones Técnicas, Centros y Programas Especiales:** a la Oficina del Director, a través de DAP.
- **BPB de las unidades adscritas a la Dirección:** a la Oficina del Director Adjunto (DD).
- **BPB de las unidades adscritas a la Sub-dirección:** a la Oficina de la Sub-dirección (AD).
- **BPB de las unidades adscritas a la Administración:** a la Oficina de Administración (AM).



## Seguimiento

Para que la ejecución del BPB sea exitosa, es necesario que todas las unidades realicen el seguimiento periódico de dicho programa. El seguimiento se refiere al programa de trabajo en general, lo cual compete a los gerentes de las oficinas y a los proyectos individuales, estos últimos les compete a los gerentes de los proyectos. El propósito del seguimiento es mantener informada a la alta gerencia de los avances y/o dificultades que se hayan presentado en la marcha del programa, así como servir de base para la toma de decisiones con respecto a la necesidad de reprogramación y/o reasignación de recursos humanos y financieros.

En el AMPES este seguimiento se traduce en los Informes de Progreso Semestrales (IPS).

### 1. Informe de Progreso Semestral (IPS)

La elaboración del IPS está estrechamente vinculada con la formulación del PTS. Al preparar el IPS, las unidades deben centrarse en el BPB y en particular en los resultados específicos que se prevé lograr con la ejecución de los proyectos de cooperación técnica.

El IPS brinda la oportunidad de revisar internamente, con las contrapartes nacionales del nivel operativo y otras instancias involucradas en la ejecución del BPB, la orientación y/o las variaciones de los proyectos con respecto de los planes iniciales. El IPS se envía a DAP que coordina su distribución para análisis y comentarios.

El IPS incluye tres componentes de análisis de la cooperación técnica:

- Una evaluación general de lo que esta pasando en el país o en la región, para determinar si ha habido cambios en la situación que hayan afectado el programa de cooperación técnica y que ameriten un cambio en la **Estrategia de Cooperación Técnica**.
- Un análisis del nivel de cumplimiento de los resultados esperados de cada proyecto medidos por sus indicadores.
- Un resumen de la utilización de los recursos (financieros). Debe indicarse qué recursos se han utilizado, tanto los que administra la unidad como los que se reciben de otras unidades, con el fin de determinar si el nivel de ejecución está de acuerdo con las necesidades establecidas para lograr los resultados del proyecto en el tiempo asignado.

El propósito del IPS no se limita a presentar un informe del progreso de los proyectos, sino que además debe ser de utilidad para los gerentes de las unidades como instrumento para la toma de decisiones adecuadas que conduzcan al logro de los objetivos trazados en el tiempo establecido, y/o para la reorientación de acciones o el cambio de estrategias.

El IPS contribuye a la presentación de informes sobre la ejecución de los proyectos extrapresupuestarios para los organismos financieros externos, a la elaboración del Informe Anual del Director y sirve base para la evaluación anual.

En el transcurso de un bienio (BPB), las unidades deberán preparar en el mes de julio de cada año informes de progreso.



## VI. Evaluación

La naturaleza de la cooperación técnica es tal que existe una dificultad intrínseca en establecer una relación de causa y efecto en términos del impacto en las políticas y programas de gobierno y sus efectos en los indicadores tradicionales de salud. Este tipo de dificultad se reconoce en todas las áreas sociales y la salud no es una excepción. Aun así, la evaluación del programa de cooperación técnica debe realizarse a fin de que la Organización pueda aprender de la experiencia y proveer información para la toma de decisiones.

La evaluación en la OPS tiene los siguientes objetivos:

- proveer información para la planificación estratégica y de políticas, y para la programación operacional;
- asegurar la eficiente y eficaz utilización de los recursos;
- mejorar la formulación y gestión de proyectos;
- promover la transparencia y responsabilidad del proceso gerencial;
- asegurar que la cooperación técnica sea pertinente, eficiente y eficaz.

El énfasis de la evaluación del programa de cooperación técnica es determinar el logro de los resultados esperados y el impacto de los proyectos de cooperación técnica, a través de los indicadores de resultados y propósito.

El enfoque lógico para la gestión de proyectos aplicado a los proyectos de cooperación técnica en el AMPES provee los elementos básicos necesarios para la evaluación. Los proyectos formulados con el enfoque lógico deben incluir objetivos claros e indicadores para servir de base para el seguimiento y la evaluación. Estos proyectos además, deben establecer el nivel de responsabilidad del Secretariado (resultados esperados) así como el impacto que se espera lograr con la cooperación técnica a nivel del propósito del proyecto.

La evaluación no debe verse como un evento accidental del proceso gerencial y los gerentes de todas las unidades de la Organización deben programar para la evaluación al momento de elaborar sus propuestas de programa y presupuesto.

En el AMPES se incluyen tres instancias específicas de evaluación: la anual, la bienal y la cuadrienal. La evaluación anual se utiliza para determinar que los proyectos bienales están logrando los objetivos establecidos, es decir los resultados esperados y si los mismos están contribuyendo a tener un impacto a nivel del propósito del proyecto. La evaluación bienal sirve para determinar la base de la

programación de bienes futuros y su enfoque es en el impacto del programa de cooperación técnica ejecutado en los dos bienes previos. La evaluación cuatrienal se refiere específicamente a la evaluación de las Orientaciones Estratégicas y Programáticas e incluye la evaluación de la adopción de las OEP en los países en la formulación de los programas nacionales y el logro de los objetivos establecidos en las OEP para el Secretariado. Las evaluaciones tanto anual como bianual y cuatrienal contribuyen con información al Informe Anual del Director y a otros informes institucionales.

## **1. Evaluación Anual**

La evaluación anual del programa de cooperación técnica debe centrarse en el logro de los resultados esperados medidos por los indicadores. Este es un ejercicio básicamente interno; sin embargo, se estimula a las oficinas de representación de los países a incorporar a las contrapartes nacionales del nivel operativo, que participaron en la ejecución de los proyectos de cooperación técnica.

Para el **primer año** del bienio, las unidades deben utilizar los indicadores intermedios (hitos) establecidos para los resultados esperados y evaluar si el proyecto está logrando su propósito. Para el **segundo año** del bienio, las unidades deben utilizar los indicadores para evaluar si el proyecto logró producir los resultados esperados y determinar si contribuyó al propósito del mismo. Es decir, **si los resultados lograron producir un impacto medible por los indicadores del propósito del proyecto.**

El proceso de evaluación anual debe incluir también un análisis de la gestión de la unidad en cuanto a: los recursos humanos con que cuenta; las actividades en las que participó el personal de la Unidad para su propio desarrollo y capacitación; los recursos financieros empleados, así como también la utilización de recursos de otras unidades, la implementación de recomendaciones de revisiones administrativas realizadas y las estrategias gerenciales innovadoras que se hayan utilizado para mejorar la eficiencia y eficacia de la unidad.

Para la Unidad en su conjunto, debe incluirse, además, un resumen por enfoque funcional de los logros más importantes y de las dificultades en que se haya incurrido y las propuestas de la Unidad en cuanto a evitarlas en el futuro.

En base a la experiencia de la cooperación técnica, se deben analizar las perspectivas para el siguiente año y las recomendaciones para continuar con la misma estrategia o efectuar los cambios pertinentes.

El informe de evaluación anual debe ser sometido al Gabinete del Director (a través de DAP) para su análisis y toma de decisiones con respecto a la asignación de recursos del siguiente año.

## **2. Evaluación Bienal**

El fin principal de la evaluación bienal es determinar, si el programa de cooperación técnica de la OPS ha tenido algún impacto en la Región y si ha sido y es pertinente, eficiente y eficaz en el contexto de prioridades nacionales de salud y las OEP.

La evaluación bienal también sirve de base para la preparación de las propuestas del programa y presupuesto de los bienios subsiguientes. Los procesos de preparación y aprobación del BPB requieren que las propuestas se preparen con una antelación de quince a veinte meses con respecto al tiempo de ejecución. Al momento de ejecución del BPB, este puede ser reorientado para ajustarse a los cambios en la situación del país y la Región.

La evaluación bienal debe llevarse a cabo por todas las unidades involucradas en la cooperación técnica en la Organización (las Oficinas de País, las Divisiones Técnicas incluyendo los Centros, y los Programas Especiales).

En los países, el ejercicio de evaluación debe incorporar a contrapartes nacionales del mas alto nivel y debe establecerse un grupo de trabajo coordinado por una autoridad nacional en salud.

En las unidades regionales el ejercicio de evaluación debe realizarse con la participación del personal técnico incluyendo, en lo posible, aquellos funcionarios destacados en países y centros.

Las normas que rigen la evaluación bienal en las oficinas de país son similares a las que se aplicaban anteriormente a las reuniones de evaluación conjunta (REC). A partir de 1998 las REC son incorporadas al proceso del AMPES.

El proceso de evaluación bienal incluye: a) una revisión de la situación nacional y regional que sirva de base para el análisis de la cooperación técnica; b) un análisis del impacto del programa de cooperación técnica en base al propósito y resultados esperados de los proyectos, medidos por los indicadores, para aquellos proyectos ejecutados en los dos bienios previos; y c) recomendaciones para la cooperación futura.

Las recomendaciones de los grupos de trabajo que hayan realizado la evaluación en las oficinas de país y en las unidades regionales deben ser incorporadas en un informe final de la evaluación bienal. Para las oficinas de país este informe debe ser preparado conjuntamente por las autoridades nacionales y la OPS, y una vez aprobado por el Representante de País OPS/OMS y el Ministro de Salud, el mismo debe servir de base para preparar el próximo BPB, así como también para realizar modificaciones necesarias al BPB en curso. Igualmente, el informe de la evaluación regional debe servir de base para preparar el próximo BPB y hacer modificaciones en el BPB actual si fuera necesario.

El Informe de Evaluación Bienal debe incluir la siguiente información:

- Análisis del impacto de los proyectos de cooperación técnica (propósitos y resultados esperados).
- Recomendaciones para la cooperación técnica futura.

El Informe de Evaluación Bienal debe enviarse a DAP conjuntamente con el BPB propuesto para el siguiente bienio.

### **3. Evaluación Cuadrienal**

La evaluación cuadrienal se refiere específicamente a la evaluación de las Orientaciones Estratégicas y Programáticas cuadrienes. El énfasis principal de la evaluación de las OEP es el alcance de los objetivos establecidos para el período para la región y la comparación de cada país con respecto al objetivo regional. Asimismo, el propósito de esta evaluación es determinar el aporte hecho por la Secretaría de la Organización (resultados esperados bienales) para el logro de dichos objetivos.

El proceso de evaluación cuadrienal involucra a todas las representaciones de país con contrapartes nacionales y a las unidades regionales técnicas (Divisiones, Centros y Programas Especiales).

La evaluación del alcance de los objetivos por los países debe incorporar documentación con respecto a la situación nacional en salud y las evaluaciones anuales y bienales de la Secretaría correspondientes al cuatrienio. El aporte de la Secretaría se identificará a través de los resultados esperados de los proyectos de cooperación técnica, los cuales han sido elaborados en relación directa con las OEP vigentes. Asimismo, se utilizará la información más reciente de *Salud en las Américas* y las evaluaciones de la Meta de Salud para Todos.

Es función de la Secretaría, a través de las oficinas de país, colaborar con los países para estimular la evaluación de sus políticas y planes con el fin de avanzar en el cumplimiento de las metas regionales a partir de los progresos alcanzados a nivel nacional. La documentación de estas evaluaciones nacionales es crítica para evaluar el cumplimiento de las OEP, al final de cada cuatrienio.



## **VII Informes**

Por mandato constitucional, el Director de la Oficina debe presentar un Informe Anual al Consejo Directivo y un Informe Cuadrienal a la Conferencia Sanitaria Panamericana sobre la labor realizada por la Secretaría.

Las evaluaciones anuales y bienales del AMPES se utilizan en la elaboración de los informes Anuales y Cuadrienes del Director. En vista de que recientemente dichos informes han sido reorientados para focalizar en temas específicos, las unidades de la Secretaría extraen gran parte de la información contenida en sus informes de evaluaciones anuales y bienales para obtener la información requerida.

Estos informes constituyen una de las bases documentales más importantes de la Organización, ya que en ellos se consignan los avances y las limitaciones más significativos de las actividades de la Oficina, en cada uno de los países y en el ámbito regional. Los mismos forman parte de la memoria institucional de la OPS.



## Conclusión

El proceso de gestión de la cooperación técnica como se ha descrito en el AMPES busca asegurar que los planes de trabajo de la OPS reflejen claramente los objetivos que se espera lograr y que la evaluación sirva de base para la toma de decisiones con respecto al presente y el futuro.

*El Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS* que se ha adoptado para el AMPES contribuye a identificar los objetivos de la cooperación técnica; a establecer una relación de causa/efecto entre ellos; a facilitar las actividades de seguimiento y evaluación, y a promover un proceso participativo en la elaboración, ejecución y evaluación de los planes de trabajo de la OPS con contrapartes nacionales y otros agentes internos y externos involucrados en la cooperación técnica.

Es importante que todos los funcionarios se familiaricen con el AMPES y con el Enfoque Lógico para fortalecer su capacidad de gestión de proyectos.

La Organización continuará sus esfuerzos de capacitar al personal en el uso del Enfoque Lógico en el AMPES para los procesos de planificación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de la Cooperación Técnica.



## Anexo I

### Enfoques funcionales

A continuación se detallan cada uno de los seis enfoques funcionales que deben servir de base para describir la estrategia de cooperación y para clasificar el tipo de actividad programada en los proyectos de cooperación técnica.

#### *1. Movilización de Recursos*

Este es el componente más importante de la cooperación técnica de la OPS, ya que la Organización debe colaborar con los Gobiernos Miembros en movilizar una amplia gama de recursos si es que se espera lograr los objetivos de salud. Los recursos que deben mobilizarse son los siguientes:

**Recursos financieros:** Estos representan el enfoque tradicional de la movilización de recursos y no se refieren únicamente a los que puede administrar la Organización, sino también a los que pueden recibir los países de otras fuentes. Una función importante del trabajo de cooperación técnica de la OPS es canalizar dichos recursos para responder a prioridades nacionales. La colaboración de la Organización debe incluir el apoyo a las instituciones nacionales para la movilización de recursos financieros internos al sector salud.

**Recursos físicos:** Equipos y materiales que pueden utilizarse en el área de salud. La cooperación de la OPS debe velar por que la donación de equipos de otros países sea de calidad y utilidad en el lugar al que se destinan.

**Recursos humanos:** La OPS debe colaborar en la identificación del tipo de personal necesario, sus destrezas y su localización para responder a las necesidades del país.

**Recursos de información:** Se refiere a la utilización cada vez mas creciente de los medios de comunicación para promover asuntos de salud y como agentes de cambio en salud.

**Recursos políticos:** Colaboración en acciones intersectoriales a nivel nacional para movilizar recursos políticos fuera del sector salud. Incorporación de salud en las agendas políticas.

**Recursos institucionales:** Identificación y designación de centros colaboradores. Búsqueda de cooperación entre universidades, escuelas, etc.

## **2. *Diseminación de Información***

La cooperación técnica de la OPS incluye la recopilación de información originada en los países, su procesamiento y análisis para la elaboración de análisis de situación y tendencias a nivel regional. Asimismo la OPS debe colaborar en reforzar la capacidad nacional para la recopilación y análisis de los datos. Esta área incluye además la capacidad de la OPS de conocer las fuentes de información y facilitar su diseminación entre países.

## **3. *Capacitación***

Fortalecimiento de las instituciones nacionales en la elaboración de sus planes y curricula para la formación de personal en respuesta a las necesidades del mercado local. Preparación de material de capacitación, conducción de seminarios, cursos, talleres y adjudicación de becas.

## **4. *Desarrollo de Políticas, Planes y Normas***

Cooperación en la ejecución de políticas adoptadas colectivamente por los Cuerpos Directivos. Apoyo en la elaboración de planes y normas para lograr el éxito de los programas nacionales de salud.

## **5. *Promoción de la Investigación***

Apoyo financiero y técnico para el desarrollo de investigaciones en áreas técnicas conforme a las prioridades establecidas por el Comité Asesor de la OPS.

## **6. *Asesoría Técnica Directa***

Apoyo de funcionarios en su área técnica específica, particularmente funcionarios del nivel regional, para trabajar con contrapartes nacionales en un problema específico.



## Anexo 2

### Recursos

Los tipos de recursos que pueden utilizarse en la programación y evaluación del programa de cooperación técnica son los siguientes:

1. **Recursos humanos:** Deberán programarse todos aquellos que deberán participar en la ejecución de la actividad, es decir, los funcionarios y personas que trabajen en la unidad, así como el personal de otras unidades solicitado como apoyo. El BPB deberá incluir también una lista con todo el personal asignado a la unidad, independientemente del tipo de contrato.
2. **Recursos ordinarios:** ABU asignará a cada unidad un tope para fines de programación. El tope es una cantidad de “resultado neto” que la Unidad podrá separar en partidas de conformidad con la lista clasificada de programas. Se recomienda abrir un número mínimo de partidas para facilitar la gestión de los recursos. Este tope será la cantidad provisional para presupuestar y la cantidad definitiva se establecerá una vez que los Cuerpos Directivos aprueben el presupuesto por programas para el bienio. Se informará a las unidades de todo cambio que sea necesario hacer en sus programas.
3. **Recursos extrapresupuestarios:** Se reconoce que la fecha en que se prepara el BPB dificulta, en ocasiones, la programación de los recursos extrapresupuestarios; sin embargo, cuando la unidad sepa cuáles son los fondos que recibirá en el bienio, deberá incluir esta cantidad. Durante el bienio será posible hacer cambios, añadidos y supresiones, para adaptar la corriente de fondos extrapresupuestarios.
4. **Recursos por encima del techo presupuestario (OTC):** Pueden programarse fondos OTC y se anexará un memorando de justificación al BPB para su consideración por el Director.
5. **Recursos solicitados a otras unidades:** Puede pedirse apoyo de otras unidades en el momento de preparar el BPB. Estas solicitudes deben acordarse de antemano con la unidad correspondiente por medio del correo electrónico, telefax, etc., para confirmar que se recibirá ese apoyo. Estas solicitudes deberán indicar la cantidad en cuestión y el nombre de la unidad. No debe citarse una partida.

6. **Recursos para la Cooperación Técnica entre Países (TCC):** Estos fondos se asignan a las oficinas de país como una cantidad por encima del techo presupuestario. Los fondos de TCC y sus correspondientes partidas presupuestarias (TCC) pueden programarse en actividades concretas dentro de los proyectos de cooperación técnica o en proyectos exclusivamente de TCC.

## Glosario de Términos

**Actividades:** Acciones substantivas que deben llevarse a cabo dentro del proyecto para lograr los resultados esperados.

**Arbol de objetivos.** Consiste en transformar el árbol de problemas en una jerarquía de objetivos para facilitar el desarrollo de proyectos que a su vez están dirigidos a la solución de los problemas identificados en el análisis de problemas.

**Arbol de problemas.** Consiste en identificar el problema central y establecer sus causas (raíces del árbol) y efectos (ramas del árbol).

**Eficacia.** Es la medida del nivel de logro de los resultados esperados. Indica hasta qué punto las actividades ejecutadas dieron lugar a la solución de problemas definidos en el análisis de problemas. Los resultados y los indicadores deben haberse enunciado con precisión al comienzo para que sea posible comparar el desempeño concreto con el desempeño planificado.

**Eficiencia.** Es la relación entre los resultados y los recursos. La evaluación de la eficiencia hace hincapié en el proceso de prestación y en los recursos empleados para lograr los resultados.

**Enfoques funcionales.** Los enfoques funcionales clasifican las actividades de cooperación técnica que se llevan a cabo en los países miembros. Se utilizan los siguientes enfoques funcionales: movilización de recursos, diseminación de información, capacitación, desarrollo de políticas, planes y normas, promoción de la investigación, y asesoría técnica directa.

**Evaluación.** Es un examen independiente y sistemático de un proyecto y/o un plan de trabajo para determinar su eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y la pertinencia de sus objetivos.

**Fin.** El Fin representa el objetivo situado al siguiente nivel por encima del propósito al cual debe contribuir el proyecto. El fin se desprende de las prioridades nacionales para cooperación técnica de la OPS y los objetivos de las OEP y normalmente hace hincapié en el largo plazo. Por definición, el proyecto solo no puede lograr el fin. El logro del fin exigirá la ejecución de proyectos complementarios afines o de otros esfuerzos y puede depender de condiciones externas como las políticas gubernamentales u otros proyectos de cooperación. Debe haber sólo un fin al cual contribuye un proyecto.

**Fuentes de verificación.** El valor de un indicador se ve limitado por las fuentes disponibles para verificarlo. Las fuentes de verificación son las fuentes de datos donde pueden encontrarse pruebas para verificar la situación de los indicadores en

los diversos niveles de la jerarquía de objetivos.

**Impacto.** Son los cambios producidos por la ejecución del proyecto. Estos pueden ser positivos o negativos, directos o indirectos, intencionales o no intencionales. El impacto del proyecto se identifica a nivel del propósito del proyecto.

**Indicadores.** Los indicadores definen con mayor precisión los enunciados de la jerarquía de objetivos. Deben incluir cantidad, calidad y tiempo (CCT). Al seleccionar los indicadores, las características más importantes son: la validez, la confiabilidad, la sensibilidad y la especificidad. Validez significa que el indicador en realidad mide lo que se supone que tiene que medir. Confiabilidad es el grado al cual las pruebas o aplicaciones repetidas producen los mismos resultados. Sensibilidad significa que el indicador reflejará los cambios. Especificidad significa que el indicador mide solo aquellos cambios que tienen que ver con la situación o el fenómeno en cuestión.

**Jerarquía de objetivos.** Una vez que se ha seleccionado una alternativa, el árbol de objetivos para la alternativa seleccionada sirve de base para establecer una “jerarquía de objetivos” para el proyecto. Para los proyectos de cooperación técnica la jerarquía de objetivos incluye un fin del proyecto, un propósito del proyecto, los resultados esperados del proyecto y las actividades del proyecto.

**Propósito.** El propósito enuncia lo que se espera lograr con el proyecto mismo. A su vez debe contribuir al logro del fin. El propósito enuncia la situación que se espera que prevalezca al final del proyecto. La definición de la jerarquía de objetivos del proyecto (resultados, actividades, recursos) fluye del propósito. Sólo debe indicarse un propósito para el proyecto. La experiencia ha demostrado que si hay más de un propósito el proyecto resulta imposible de manejar.

**Proyecto.** Es una empresa con ciertos propósitos que se organiza para lograr objetivos específicos, resolver un problema o satisfacer una necesidad. Un proyecto se dirige a un fin, es limitado en el tiempo y produce resultados específicos mediante el uso de recursos organizativos definidos.

**Recursos.** Los recursos son la materia prima del proyecto e incluyen financiamiento, equipo, suministros, personal, becas. Fluyen desde los niveles más altos de la jerarquía del proyecto en el sentido de que se determinan mediante un análisis de las actividades que se llevarán a cabo como parte del proyecto.

**Resultados esperados.** Los resultados son los productos tangibles que el proyecto mismo debe producir, que a su vez conducen al logro del propósito del proyecto y, además, ayudan a producir el impacto buscado. Los resultados se describirán lo más concretamente posible y en términos verificables.

**Supuestos.** Los supuestos se refieren a las condiciones que, aun encontrándose fuera del control inmediato del proyecto, pueden influir significativamente en sus

resultados. Un proyecto es siempre una contribución limitada a un objetivo de mayor nivel y depende de factores o supuestos “externos” para su éxito. Es necesario exponer estos supuestos para evaluar los riesgos de no alcanzar los resultados planificados. Una evaluación de los supuestos y de los riesgos asociados con ellos, es crucial para todos los niveles de la jerarquía de objetivos, es decir, para el fin, el propósito, el resultado y la actividad.

**Tareas.** Son acciones específicas incluidas en el PTS, realizadas para cada una de las actividades programadas en el proyecto a fin de transformar recursos en resultados.

## **Abreviaturas**

|               |  |
|---------------|--|
| <b>AD</b>     | Oficina de la Sub-dirección  |
| <b>AD/CPA</b> | Analista de Programas en la Oficina de la Sub-dirección  |
| <b>BPB</b>    | Programa y Presupuesto Bienal  |
| <b>D/DD</b>   | Oficina del Director y del Director Adjunto  |
| <b>DAP</b>    | Oficina de Análisis y Planificación Estratégica  |
| <b>DEC</b>    | Oficina de Relaciones Externas   |
| <b>IPS</b>    | Informe de Progreso Semestral  |
| <b>OEP</b>    | Orientaciones Estratégicas y Programáticas para la Organización Panamericana de la Salud durante el Cuadrienio |
| <b>PRP</b>    | Proceso de Revisión de Proyectos Extrapresupuestarios  |
| <b>PTS</b>    | Plan de Trabajo Semestral  |
| <b>PGT</b>    | Programa General de Trabajo de la OMS  |
| <b>PWR</b>    | Representante de la OPS/OMS en el País   |
| <b>REC</b>    | Reunión de Evaluación Conjunta de la OPS y País  |
| <b>SPT</b>    | Salud Para Todos   |

## Referencias

- 1 Organización Mundial de la Salud. Estudio orgánico sobre la función de la OMS en el plano nacional, y en particular la función de los representantes de la OMS. Ginebra, 1977. EB61/27.
- 2 Organización Panamericana de la Salud. Replanteamiento de la Cooperación Técnica Internacional en Salud. Informe de un seminario celebrado del 27 al 29 de noviembre de 1995. Serie RITCH. Informe Técnico OPS/DAP/96.4.24, mayo de 1996.
- 3 Organización Panamericana de la Salud. Enfoque lógico para la gestión de proyectos en la OPS. Informe Técnico OPS/DAP/96.1.18, marzo de 1996.
- 4 Organización Mundial de la Salud. Noveno Programa General de Trabajo para el período 1996-2001. Ginebra, 1994.
- 5 Organización Panamericana de la Salud. Orientaciones estratégicas para la Organización Panamericana de la Salud, 1995-1998. SPP23/3, noviembre de 1994.
- 6 Alleyne, George A.O., Hacia una taxonomía de la cooperación técnica en salud. Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana 112(1), 1992.