
Formato
Normalizado
para el Diseño
de Perfiles y
Documentos de
Proyectos de
la OPS



Oficina de Relaciones Externas

Organización Panamericana de Salud

Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la

Organización Mundial de la Salud

www.paho.org

T A B L A D E C O N T E N I D O

PREFACIO	v
FORMATO NORMALIZADO PARA EL DISEÑO DE PERFILES DE PROYECTOS DE LA OPS	1
Introducción	3
Uso del formato	4
¿Quién debe preparar el perfil del proyecto?	4
Ciclo de vida de un proyecto	5
Tabla de contenido modelo	5
Formato normalizado con instrucciones para el perfil de proyecto	6
Formato de perfil de proyecto de la OPS	10
FORMATO NORMALIZADO PARA EL DISEÑO DE DOCUMENTOS DE LA OPS	15
Introducción	17
Tabla de contenido modelo	17
Formato normalizado con instrucciones	18
Datos del proyecto	19
Formato de documento de proyecto de la OPS	24
GUÍAS METODOLÓGICAS PARA INCLUIR ASUNTOS TRANSVERSALES EN LAS PROPUESTAS DE PROYECTOS	27
Guía metodológica para incluir el tema de “Investigación” en el diseño de proyectos de la OPS	29
Guía metodológica para incluir el tema “Cooperación Técnica entre Países” en el diseño de proyectos de OPS	31
Guía metodológica para incluir el tema de “Género” en el diseño de proyectos de la OPS	32
Guía metodológica para incluir el tema de “Información Pública” en el diseño de proyectos de la OPS	35
Proyecto y finalidades	37
Componentes de comunicaciones	37
Ejemplos de componentes de comunicaciones	38

Tabla de contenido

Desarrollo de un plan de comunicaciones por proyecto	39
Presupuesto	41
PROCESO DE REVISIÓN DE PROYECTOS (PRP)	43
Introducción	45
Mecanismo de revisión de proyectos	47
COSTOS DE APOYO A PROGRAMAS	53
Introducción	55
Definiciones	55
Tasas de PSC aplicables a proyectos extrapresupuestarios	56
Asignación del PSC	58
Excepciones	58
LISTA DE ABREVIACIONES	59

P R E F A C I O

Tras el fin de la Guerra Fría, los flujos de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) han sido reducidos progresivamente. A la vez, se ha observado un aumento en los flujos de capital privado hacia los países en vías de desarrollo, aunque principalmente a los países con un nivel de ingresos medios. Durante los últimos decenios ha cambiado la naturaleza de la Ayuda Oficial al Desarrollo. Hasta los últimos años de la década de los ochenta, muchos miembros de la comunidad internacional consideraban sus políticas de cooperación como un instrumento para promover sus propios objetivos estratégicos.

Un editorial reciente de la revista "The Economist" se refirió al tema de la Ayuda a los Pobres, resaltando que el 98% de los niños que mueren antes de su quinto cumpleaños proceden de países en vías de desarrollo. ¿Cómo puede responder la comunidad internacional a un desafío de estas proporciones? La Cumbre que los países miembros del G-8 sostuvieron en Colonia en junio de 1999 abordó los problemas a que se enfrentan los países en vías de desarrollo, subrayando la necesidad de un mayor énfasis por parte de la comunidad internacional en el apoyo a programas sociales que contribuyan a aliviar el sufrimiento humano.

Durante los últimos cincuenta años, las naciones ricas han entregado por encima de un billón de dólares de ayuda a los países pobres. En estudio tras estudio, ha quedado reflejado que esta ayuda no ha contribuido a alcanzar los resultados deseados, en términos de crecimiento económico y de reducción de la pobreza. Hay quien culpa a los proveedores de ayuda, y hay quien culpa a los países receptores. En este contexto, la comunidad internacional ha preferido observar más de cerca tanto los objetivos como la efectividad de la asistencia económica que se ha ido prestando. Ello ha conducido a que muchos socios financieros hayan definido un mayor grado de control en torno al gasto de sus fondos multilaterales y a la evaluación de sus resultados.

Nosotros, en la Organización Panamericana de la Salud (OPS), hemos desarrollado manuales, pautas, normas y procedimientos que guían nuestra cooperación técnica y nos ayudan a responder de forma más adecuada a las necesidades de los países miembros y a la nueva realidad de la Ayuda Oficial al Desarrollo. Estos instrumentos contribuyen a mejorar la eficacia de todos los fondos dirigidos a las prioridades de salud del continente americano.

La finalidad de esta versión actualizada del Formato Normalizado para el Diseño de Perfiles y Documentos de Proyectos de la OPS, preparado por la Oficina de Relaciones Externas, es la de proporcionar orientación para un examen y presentación lógica y sistemática de los elementos interrelacionados que constituyen un proyecto bien diseñado. Deberá ser utilizado internamente por la OPS en el proceso de diseño y aprobación de los proyectos que deban presentarse como propuestas a las agencias de financiamiento. Desarrollado adecuadamente, un buen perfil de proyecto debe resultar útil a lo largo de la vida del mismo como documento orientador, tanto para su ejecución como durante las etapas de monitoreo y evaluación. El Manual de Monitoreo de la Ejecución de Proyectos, producido por esta oficina en 1999 y ya distribuido, complementa muy adecuadamente las directrices de esta nueva versión.

Este manual también incluye guías metodológicas, con el fin de facilitar la inclusión de otros temas que consideramos deben estar incluidos en las propuestas de proyectos, tales como la investigación, cooperación técnica entre países, género e información pública. Todos ellos son componentes cruciales de la cooperación técnica de la OPS. Las Directivas HQ/FO-97-02 y HQ/FO-96-17, sobre Proceso de Revisión de Proyectos y Costos de Apoyo a Programas, respectivamente, están incluidos con el fin de facilitar la referencia.

Esperamos que este manual sea de su utilidad.

Irene Klinger
Jefe, Oficina de Relaciones Externas

Formato

Normalizado

Para el Diseño

de Perfiles de

Proyectos de

la OPS

P E R F I L D E P R O Y E C T O

El propósito de estas pautas para el diseño de los perfiles de proyectos de la OPS¹ es brindar una orientación para el examen, presentación lógica y sistemática de los elementos interrelacionados que constituyen un proyecto bien concebido. Una vez que las partes interesadas hayan llegado a un acuerdo sobre éste marco de referencia, éste constituirá una base adecuada para formular el documento de proyecto completamente desarrollado.

Introducción

Como el formato se fundamenta en el Enfoque del Marco Lógico (EML) es recomendable que los usuarios de estas pautas reciban entrenamiento en el EML y que tengan a su disposición un manual sobre el mismo aplicado al Diseño de Proyectos. Próximamente se distribuirá el documento "El marco lógico aplicado a la gestión de proyectos en la OPS", que adapta el EML a las necesidades de la OPS, y que se recomienda sea revisado cuidadosamente. La aplicación de los conceptos del EML facilita la transformación del perfil en documento de proyecto.

La estructura fundamental del proyecto según se concibe en el Marco Lógico consiste en una serie de elementos básicos del proyecto, jerarquizados de la siguiente forma:

- Fin del proyecto (u objetivo de desarrollo)
- Propósito (u objetivo inmediato)
- Resultados esperados
- Actividades
- Recursos/Insumos

¹ Basado en el Marco de Formulación de Proyectos del PNUD y en el Documento de Propuesta de Proyecto de DANIDA. Los formatos se han elaborado de conformidad con el Enfoque del Marco Lógico (EML).

Un proyecto formulado según la estructura del EML supone su desarrollo según cierta secuencia.

A saber, los *insumos* (financiamiento, equipo, personal) deben ser transformados en *actividades* para producir los *resultados esperados*, los cuales en conjunción conducirán al logro de los propósitos del proyecto. El logro de los propósitos a su vez, contribuirá (al menos parcialmente) al logro del objetivo más amplio, que es la meta del proyecto.

La aplicación de los conceptos del EML facilita la transformación posterior del perfil en el documento de proyecto.

Uso del formato

El formato se usará para la descripción y la presentación normalizadas de un proyecto como resultado de las etapas de identificación y formulación del mismo. La OPS lo usará internamente en sus procesos de diseño y toma de decisiones, y como una primera presentación de una propuesta de proyecto destinada a organismos de financiamiento.

¿Quién debe preparar el perfil del proyecto?

El documento debe concebirse en colaboración con las autoridades del país anfitrión, y debe recibir su aprobación plena. El trabajo preparatorio conjunto y en particular la definición del árbol de problemas sirve para que la OPS y las autoridades se pongan de acuerdo sobre los problemas por resolver y la solución propuesta. El diálogo y la participación activa de todas las partes involucradas son importantes para lograr este fin.

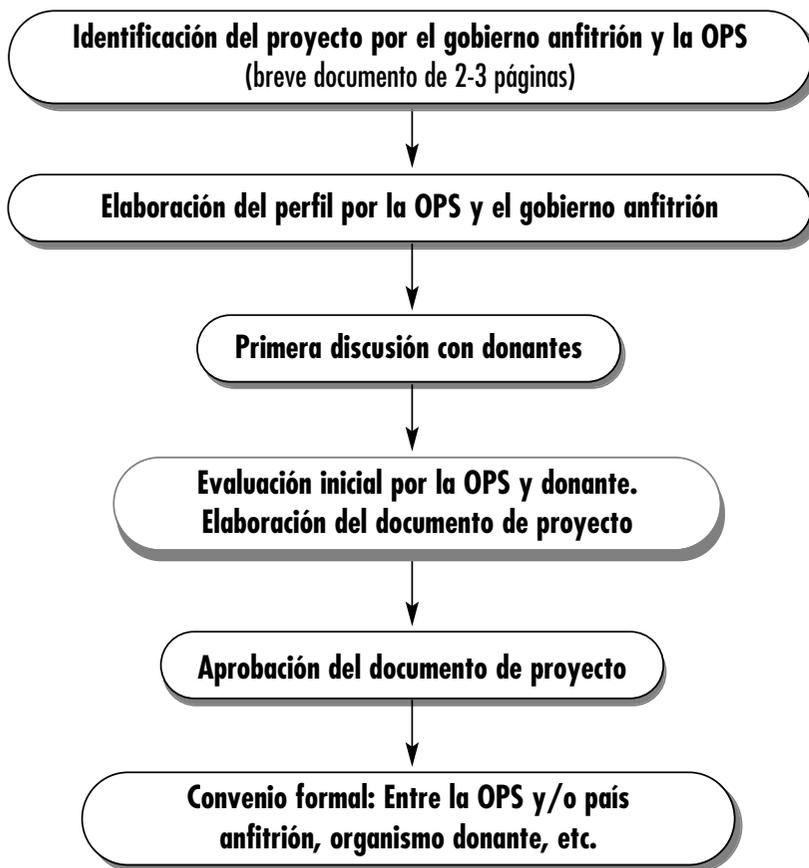
El nivel de detalle puede variar, pero en todos los casos este documento debe proveer los elementos suficientes para la toma de decisiones por parte de las autoridades del gobierno anfitrión, de la OPS y del organismo donante. El requisito mínimo de un perfil de proyecto es que el análisis del problema, los objetivos de desarrollo y la estrategia estén bien presentados, mientras que los otros elementos estén por lo menos esbozados.

Ocasionalmente es posible elaborar un documento de proyecto directamente sobre la base de la identificación del mismo. Esto es aceptable, en caso de acuerdo de todas las partes, en el entendido que la omisión del perfil implica no tener explícitos una serie de elementos durante el proceso de negociaciones.

Ciclo de vida de un proyecto

Si se formula adecuadamente, el marco de referencia incluido en el Perfil del Proyecto debe demostrar su utilidad mientras dure el proyecto, como documento de base para su puesta en práctica, su seguimiento y su evaluación.

El proceso de preparación del proyecto puede ilustrarse de la manera siguiente:



PORTADA

I. DATOS DEL PERFIL

1. Problema específico de desarrollo que abordará el proyecto
2. Pertinencia del proyecto para la política de salud del país anfitrión y para las prioridades establecidas por la OPS
3. Fin del proyecto (objetivo de desarrollo)
4. Propósito del proyecto (objetivo inmediato)

Tabla de contenido modelo

5. Estrategia del proyecto
6. Descripción sumaria del proyecto
7. Partes interesadas
8. Área geográfica del proyecto y grupo beneficiario
9. Situación actual y situación al finalizar el proyecto
10. Consideraciones especiales
11. Otros donantes o programas en el mismo campo
12. Supuestos y riesgos (factores externos)
13. Esquema de presupuesto
14. Análisis de los costos recurrentes (sustentabilidad)
15. Compromiso del país anfitrión
16. Aspectos desconocidos y posible necesidad de otros estudios

II. Anexos (según se requieran)

Árbol de Problema y Matriz del marco lógico

**Formato normalizado
con instrucciones para
el perfil de proyecto**

PORTADA

<p>Datos básicos</p> <p>Fecha de preparación: _____</p> <p>País: _____</p> <p>Número del Proyecto: _____</p> <p>Título del proyecto: _____ <small>(el número se consigna en la sede de la OPS)</small></p> <p>Duración estimada: _____</p> <p>Costo tentativo: _____</p> <p style="padding-left: 40px;">Contribución estimada de la OPS _____</p> <p style="padding-left: 40px;">Contribución estimada del donante externo _____</p> <p style="padding-left: 40px;">Costos estimados de la contraparte _____</p> <p>Responsable de la preparación del perfil del proyecto: _____</p> <p>Cargo/oficina: _____</p>

I. DATOS DEL PERFIL

1. Problemas de desarrollo que abordará el proyecto

Presentar una *breve* descripción de los principales problemas que abordará el proyecto propuesto incluyendo causas y efectos. El árbol de problemas descrito en el documento sobre el marco lógico puede ser utilizado para este efecto (ver figura nº 1 anexa).

1.1 A nivel sectorial o subsectorial (nivel macro)

1.2 A nivel de proyecto (nivel micro)

2. Pertinencia del proyecto para la política de salud del país anfitrión y para las prioridades establecidas por la OPS

¿Cómo apoya el proyecto a la estrategia y al mandato del gobierno anfitrión y a las prioridades establecidas en la OPS?

3. Fin del proyecto (objetivo de desarrollo)

Basado en la matriz del EML, enuncie la finalidad del proyecto, objetivo de mayor importancia a largo plazo que el proyecto -en conjunto con otras acciones- se propone alcanzar. Sírvase notar que este objetivo exige otros esfuerzos que van más allá del alcance del proyecto y en ocasiones se requiere de un plazo mucho más largo que la duración del mismo para ser alcanzado.

Usualmente, el fin se refiere a la pregunta "para que?" refiriéndose a la prioridad nacional, meta del programa o sector formulado por el gobierno anfitrión en sus planes nacionales y por la OPS en sus estrategias programáticas. Suele ocurrir que un grupo de proyectos de la OPS respondan a un mismo fin.

Ejemplo 1: Haber formulado una política nacional de salud para niños discapacitados que será integrada en el plan nacional de salud.

Ejemplo 2: Lograr la erradicación del virus de la viruela en la Región de las Américas y el Caribe.

4. Propósito del proyecto (objetivo inmediato)

Utilizando el EML, enuncie el propósito del proyecto. Éste indica que se prevé que el proyecto debe lograr. Describa los efectos inmediatos esperados al concluir el proyecto o inmediatamente después, si se concluye con éxito y en el tiempo fijado. Defina la relación entre el objetivo del proyecto y las prioridades de salud, tanto en el ámbito nacional como subregional y regional si lo amerita.

Los objetivos del proyecto pueden ser visualizados como "una foto" tomada al finalizar el mismo, no como un proceso que el proyecto desarrolle. No describa lo que el proyecto va a realizar, sino el resultado final que se busca.

Ejemplo 1: Hacia finales de 1996 disminuir la incidencia de enfermedades inmunoprevenibles en un 20 % de los niños en edad pre-escolar que viven en la localidad x.

Ejemplo 2: Al finalizar el proyecto se contará con una Red Nacional de Vigilancia Epidemiológica que funcione de acuerdo a los estándares internacionales para el control, detección y prevención de las enfermedades inmunoprevenibles.

La definición adecuada del objetivo es la clave para el documento del proyecto. La definición de los otros elementos del proyecto y la estructura del mismo fluyen de este objetivo. La experiencia demuestra que la formulación inadecuada de los objetivos es la causa principal de un diseño inadecuado del proyecto, lo que a su vez está directamente relacionado con el fracaso del mismo.

5. Estrategia del proyecto

En esta sección se presentan las distintas maneras en que se podría abordar el proyecto y la razón por la cual se está escogiendo una forma de intervención. Usualmente las explicaciones pueden ser de tipo técnico, político, económico, etc.

6. Descripción sumaria del proyecto

Esta sección debe describir en grandes rasgos cómo se va a llevar a cabo el proyecto, qué actividades se emprenderán y en qué orden. Deberá explicar cómo llegarán al logro del objetivo inmediato. Los detalles específicos de las actividades y los resultados esperados no deben incluirse aquí, sino en el Documento de Proyecto que sigue al Perfil en el proceso de preparación.

Se deberá describir los aspectos operativos, institucionales y administrativos que involucra la ejecución del proyecto.

7. Partes interesadas

¿Qué institución nacional o internacional identificó el problema de desarrollo y cómo suscitó el interés de la OPS?

8. Área geográfica del proyecto y grupo beneficiario

8.1 Presentar una breve descripción de la localidad en la cual el proyecto se va a desarrollar. Es recomendable que incluya información geográfica, poblacional y socio-económica, entre otras.

8.2 ¿Qué grupos se pretende beneficiar con la resolución del problema de desarrollo identificado en el punto 1.2? De ser posible y según sea el caso, desglosar la información por género.

9. Situación actual y situación al finalizar el proyecto

Describe la situación de ser posible en términos objetivos y cuantificables, en lo que se refiere a:

9.1 la situación actual o "previa al proyecto", y

9.2 la situación que se ha previsto al finalizar el proyecto que debe estar en correspondencia con el objetivo del mismo. Sea específico. Sea realista.

10. Consideraciones especiales

- 10.1 Identifique cualquier consideración especial que pueda ser pertinente para el proyecto propuesto y describa cómo influye o bien en el contenido o en la forma del mismo. Generalmente las consideraciones especiales son las descritas en las OEPP, pero podrían incluir compromisos específicos del país con alguna iniciativa, situaciones especiales, etc. Ejemplos de esas consideraciones especiales son: la integración de la mujer en el desarrollo, repercusiones sobre el medio ambiente, colaboración entre países, refuerzo de las organizaciones no gubernamentales locales y nacionales, integración de las tradiciones y los valores locales, etc.
- 10.2 Identifique cualquier repercusión negativa que el proyecto pudiera tener sobre el medio ambiente o sobre grupos poblacionales en particular, como por ejemplo minorías étnicas.

11. Otros donantes o programas en el mismo campo

Identifique y describa el nexo - en caso que exista - con otros programas o actividades relacionados con la salud llevados a cabo por el gobierno, las ONGs, u otras organizaciones o programas de naturaleza similar. Refiérase también al vínculo que se da entre el proyecto propuesto y otros proyectos apoyados por la OPS.

12. Supuestos y riesgos (factores externos)

Basado en el EML, describa los supuestos y riesgos. Los supuestos son condiciones externas que están fuera del control del proyecto. El logro de los objetivos depende de si esos supuestos son ciertos o no.

Evalúe los supuestos y cualquier riesgo significativo que podría retrasar gravemente o impedir el logro de los objetivos del proyecto, también indique las medidas paliativas propuestas para combatirlos.

13. Esquema de presupuesto

Presentar un cálculo preliminar de los costos del proyecto por actividades.

14. Análisis de los costos recurrentes

Sobre la base de un análisis preliminar de los costos recurrentes necesarios para que se mantengan los objetivos esperados, una vez finalizado el proyecto, enuncie las consecuencias en términos económicos, institucionales, legales u otro que tendrá que asumir el país anfitrión y las posibilidades de contar con recursos para cubrir estos costos.

15. Compromiso del país anfitrión

Describa los hechos que demuestren que el gobierno u otras instituciones interesadas del país anfitrión brindarán el apoyo necesario para que el proyecto funcione exitosamente y para que los resultados del mismo tengan continuidad una vez finalizada la cooperación externa.

16. Aspectos desconocidos y posible necesidad de otros estudios

Indique cualquier aspecto o punto no incluido en el documento que pueda ser relevante al proyecto. Aborde la necesidad de efectuar otros estudios o de recopilar otra información antes de que la propuesta de proyecto pueda ser sometida a una evaluación. Nótese que esto se refiere a aspectos controlables pero desconocidos. El punto 12, “factores externos”, se ocupa de aspectos conocidos pero no controlables.

Formato de perfil de proyecto de la OPS

PORTADA

La información que se consigne deberá utilizar el espacio que sea necesario, adecuando el espacio del formato de perfil que sigue a continuación:

Datos básicos
Fecha de preparación: _____
País: _____
Número de Proyecto: _____ <small>(el número se consigna en la sede de la OPS)</small>
Título del proyecto: _____
Duración estimada: _____
Costo tentativo: _____
Contribución estimada de la OPS _____
Contribución estimada del donante externo _____
Costos estimados de la contraparte _____
Responsable de la preparación del perfil del proyecto: _____
Cargo/oficina: _____

I. DATOS DEL PERFIL

1. Problemas de desarrollo que abordará el proyecto _____

2. Pertinencia del proyecto para la política de salud del país anfitrión y para las prioridades establecidas por OPS _____

3. Fin del proyecto (objetivo de desarrollo) _____

4. Propósito del proyecto (objetivo inmediato) _____

5. Estrategia del Proyecto _____

6. Descripción sumaria del proyecto _____

7. Partes Interesadas _____

8. Área geográfica del proyecto y grupo beneficiario _____

9. Situación actual y situación al finalizar el proyecto _____

10. Consideraciones especiales _____

11. Otros donantes o programas en el mismo campo _____

12. Supuestos y riesgos (factores externos) _____

13. Esquema de presupuesto _____

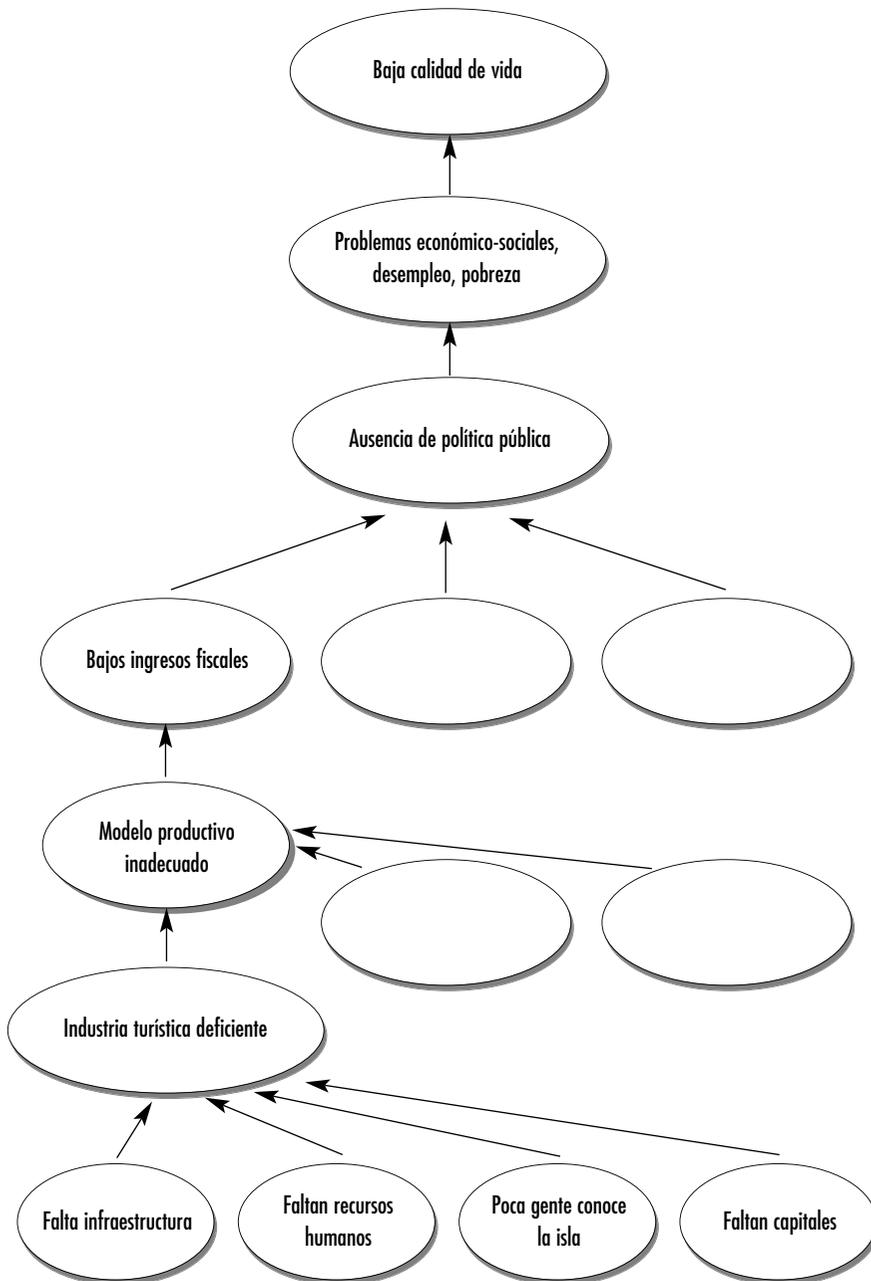
14. Análisis de los costos recurrentes (sustentabilidad) _____

15. Compromisos del país anfitrión _____

16. Aspectos desconocidos y posible necesidad de otros estudios _____

II. ANEXOS (según se requieran)

Figura 1.
ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS
Manual del Instructor

Formato

Normalizado

Para el Diseño

de Documentos

de la OPS

Introducción

El propósito de este formato es ofrecer orientaciones para la elaboración de un documento de proyecto.

El documento de proyecto refleja el análisis y las evaluaciones efectuadas durante la etapa de identificación del proyecto, según se presentan en el Perfil de Proyecto cuya preparación se describió previamente; pero además tiene en cuenta los juicios emitidos durante la evaluación inicial de la propuesta. El documento mismo se elabora en la etapa final de la preparación del proyecto, es decir, durante o después de la evaluación interna inicial. Con frecuencia puede diferir ligeramente de la propuesta original del proyecto, aunque la elaboración del documento de proyecto debería ser bastante sencilla si se ha seguido sistemáticamente el proceso de preparación del perfil.

El documento de proyecto suele llamarse la "Biblia del Proyecto". Se trata de una descripción sistemática del proyecto destinado a *orientar* la puesta en *práctica* del proyecto. También constituye el acuerdo formal entre la OPS y el organismo donante, y entre la OPS y el país anfitrión, sobre la base del cual se evaluarán los resultados e impactos.

PORTADA

I. MARCO LÓGICO (incluir la matriz del proyecto del EML de 1 a 2 páginas solamente)

II. RESUMEN EJECUTIVO²

III. DATOS DEL PROYECTO

1. Contexto
2. Justificación del proyecto
3. Fin del proyecto (objetivo de desarrollo)

¹ Basado en los formatos de documentos de proyecto del PNUD y de DANIDA.

² El Resumen Ejecutivo no debe exceder de dos Páginas y debe incluir información sobre el proyecto, sus propósitos, estrategias y costos estimados. Se recomienda referirse al contexto nacional en el cual el proyecto se ejecutará, así como a las perspectivas del mismo una vez culminado el apoyo externo.

Tabla de contenido modelo¹

4. Propósito del proyecto (objetivo inmediato)
5. Resultados esperados
6. Actividades
7. Insumos/recursos
8. Supuestos y riesgos
9. Indicadores y medios de verificación
10. Obligaciones previas y requisitos
11. Organización y administración
12. Sustentabilidad organizativa y financiera
13. Seguimiento del proyecto, presentación de informes y evaluación
14. Presupuesto y financiamiento
15. Informes financieros y auditoría
16. Plan de ejecución del proyecto

IV. ANEXOS (según se requieran)

Formato normalizado con instrucciones

PORTADA³

País: _____
Número del proyecto: _____ <i>(el número se consigna en la sede de la OPS)</i>
Título del proyecto: _____
Clasificación por programa: _____
Duración estimada: _____ Posible fecha de inicio: _____
Presupuesto: Contribución donante(s) (identificar) Contribución OPS (fondos regulares) Contribución contraparte
Datos sobre el país: Población Producto/cápita Índice de Desarrollo Humano (IDH) Indicadores socioeconómicos relevantes
Actividad OPS en el país: Presupuesto total manejado (fondos regulares y extrapresupuestarios) Presupuesto OPS (fondos regulares) Distribución por programa (% ó gráfico) Impacto del proyecto en la distribución por programa: (% ó gráfico) Prioridades programáticas OPS cubiertas
Unidad responsable en la sede: _____

³ Los datos de la portada deben ser precisos ya que se utilizarán para consolidar información sobre el país y el proyecto).

Datos del proyecto

1. Contexto

Esta sección tiene por objeto explicar brevemente las principales características del entorno de desarrollo donde va a funcionar el proyecto. Su extensión deberá adaptarse a la complejidad y tamaño del proyecto.

Subtítulos sugeridos:

- 1.1 *Descripción del sector salud y/o subsector específico*: indicar las principales características del sector y del subsector en el cual el proyecto se desarrollará.
- 1.2 *Estrategia del país anfitrión*: señalar las líneas estratégicas de desarrollo.
- 1.3 *Asistencia anterior o en curso*: señalar las principales acciones de cooperación que en esta área se desarrollen o que se tenga en negociación.
- 1.4 *Contexto socioeconómico*: indicar el marco socioeconómico y político en el cual el proyecto intervendría.
- 1.5 *Marco institucional del subsector*: es decir, ministerio y/o institución gubernamental, organismos locales, ONG, convenios interinstitucionales, etc.

2. Justificación del proyecto

Esta sección tiene por finalidad explicar las razones para iniciar el proyecto y su concepción. Se deberá basar en el Arbol de Problemas del EML.

Subtítulos propuestos:

- 2.1 *Problemas que deben abordarse*: además de señalar los problemas que se tratan de abarcar con el proyecto, incluir la situación actual o previa al mismo.
- 2.2 *Situación prevista al finalizar el proyecto*: describir los cambios que el proyecto va a generar y cuál será la situación al final del mismo.
- 2.3 *Grupo destinatario/beneficiarios*: ¿A quiénes beneficiará el proyecto y cómo? Se deberán incluir datos tales como: etnias, números de personas afectadas, estrato socioeconómico, género y edades (niños y/o tercera edad) área geográfica, según aplique.
- 2.4 *Estrategia del proyecto y arreglos para la ejecución*: Detallar la estrategia particular y los arreglos para la puesta en práctica que se han escogido en relación con otras estrategias o arreglos posibles. Mencione aquí el análisis socioeconómico, los resultados de evaluaciones o de otros estudios que se han hecho de este proyecto o de otros proyectos que abordan el mismo problema.
- 2.5 *Consideraciones especiales*: indicar áreas prioritarias como por ejemplo: integración de las mujeres en el desarrollo, aspectos ambientales, colaboración técnica entre países (CTP) y colaboración con ONG, según se definen en las Orientaciones Estratégicas y Prioridades Programáticas de la OPS (OEPP), o bien consideraciones particulares del país.
- 2.6 *Capacidad de apoyo del gobierno anfitrión y sustentabilidad futura*: analizar la

capacidad y el compromiso del gobierno o institución anfitriona para suministrar los insumos y el apoyo necesario para el funcionamiento exitoso del proyecto y para asegurar la continuidad de los resultados una vez concluido el mismo.

2.7 *Arreglos de coordinación*: acuerdos entre el gobierno anfitrión, la OPS y otros organismos y programas que se requieran para la ejecución del proyecto.

2.8 *Razones para solicitar ayuda de la OPS*: señalar las razones para solicitar ayuda externa a través de la OPS. Asimismo, especificar la relación del proyecto con las políticas de la OPS y otra participación de la OPS en el país.

3. **Fin (objetivo del desarrollo)**⁴

Este rubro constituye el objetivo de desarrollo más amplio a nivel sectorial o subsectorial al cual propone contribuir el proyecto. Usualmente este objetivo de desarrollo está definido en los planes del país anfitrión para el sector salud o el subsector específico y normalmente su alcance es de largo plazo.

El proyecto en sí mismo no puede, por definición, alcanzar un *fin* que quizás exija toda una amplia gama de otros proyectos afines o de otros esfuerzos, y puede depender de factores tales como políticas gubernamentales, inversiones de capital y otras condiciones externas.

Debe haber sólo una meta, que debe ser formulada de tal manera que incluya elementos de cantidad, calidad y duración.

4. **Propósito del proyecto (objetivo inmediato)**

El propósito define lo que se espera lograr a través del proyecto mismo. Éste debe a su vez *contribuir* a alcanzar la meta.

El propósito enuncia la situación al finalizar el proyecto. Su formulación debe incluir referencias sobre *la duración, el lugar, la cantidad, la calidad y los beneficiarios*.

Un propósito adecuadamente definido constituye la clave para el éxito del proyecto. La definición de los otros elementos del proyecto (insumos, actividades, resultados) fluyen del propósito.

La formulación incorrecta del propósito del proyecto es la principal causa de errores en la concepción de los proyectos, que está directamente vinculada al fracaso de los mismos.

Se recomienda tratar de restringirse a sólo un propósito por proyecto, lo que facilita los procesos de ejecución y gerencia. De ser absolutamente imposible restringir el número, se sugiere que se diseñe más de un proyecto, cada uno con un propósito diferente. Sólo en caso que esto no sea posible (insistencia del donante u otro tecnicismo) se puede - aunque no se recomienda - definir más de un propósito. Aún así, la experiencia ha demostrado que más de tres propósitos en el proyecto son inmanejables, por lo que bajo ningún concepto se puede exceder este número.

⁴ Los puntos 3 al 9 del formato están directamente referidos a la matriz del Marco Lógico.

5. Resultados esperados

Los resultados son los bloques de construcción que, una vez ensamblados, conducen al logro del propósito del proyecto. Se trata de productos tangibles que el proyecto mismo debe generar para alcanzar sus objetivos. Los resultados deben describirse de la manera más concreta posible y en términos verificables.

El propósito del proyecto debe estar apoyado al menos por un resultado, pero es probable que haya más de uno. Debe prestarse atención para garantizar que todos los resultados necesarios para el logro del propósito sean descritos.

Ejemplos: Si el *propósito* es la erradicación de la viruela, entre sus resultados puede encontrarse el siguiente: "haber implementado un x número de asociaciones de padres de familia que apoyen las campañas de vacunaciones a nivel nacional."

Es importante recordar que los resultados son controlados por el *proyecto*. Por lo tanto, los administradores del proyecto son los responsables de lograr los resultados estipulados.

6. Actividades

Las actividades fluyen naturalmente de los resultados. Consisten en aquellas tareas sustantivas que deben realizarse como parte del proyecto para generar los resultados previstos.

En el ejemplo mencionado las actividades pueden estar relacionadas al adiestramiento, organización, etc.

Usualmente será necesario más de una actividad para producir cada resultado. Señale sólo aquellas actividades que son necesarias para lograr los resultados indicados. Las subactividades y las tareas administrativas rutinarias no deben incluirse en este documento.

7. Insumos/Recursos

Los insumos son la materia prima del proyecto y se refieren a: equipo, suministros, personal, becas, etc. Ellos fluyen desde los niveles superiores de la jerarquía del proyecto y son determinados a partir de las actividades a ser llevadas a cabo por el proyecto.

Incluya una lista de los insumos de la siguiente manera: primero los insumos que pueden ser suministrados realmente por el gobierno u organismo anfitrión, incluyendo los insumos que pueden ser suministrados por otras fuentes (especifique), luego los insumos que tendrán que ser suministrados por la OPS, y finalmente aquellos proporcionados por el organismo donante. Especificaciones detalladas, por ejemplo: requisitos técnicos, las descripciones de cargos para los consultores externos, los programas de capacitación, etc.; se presentarán en anexos. Se deberá describir claramente el volumen y temporalidad de los insumos, para permitir la elaboración del presupuesto (ejemplo: tres meses-hombre consultor el primer año y 17 el segundo año).

8. Supuestos y riesgos

Los supuestos o factores exógenos son aquellas condiciones que se hallan fuera del control (o la influencia) inmediata del proyecto, pero que son necesarias para lograr los objetivos del mismo. Un proyecto es siempre una contribución limitada al desarrollo que depende de factores externos para su éxito.

Estos factores necesitarán ser identificados con la finalidad de evaluar los riesgos que afectan la capacidad de lograr los resultados y objetivos planificados.⁵ Esta evaluación es crucial en todos los niveles del diseño del proyecto; es decir, al nivel de insumos, de las actividades, de los resultados y de los objetivos. Se recomienda incluir la evaluación previa.

Además, indique cada riesgo significativo que pudiera, en el curso de la puesta en ejecución, retrasar gravemente o impedir el logro de los resultados y de los propósitos del proyecto. Describa brevemente cómo se puede influir desde el marco del proyecto y a través de las acciones previstas para manejar el riesgo cuando se presente.

9. Indicadores y medios de verificación

Presente los indicadores más importantes que definen el contenido de los objetivos y resultados en el texto, y proporcione el conjunto completo de indicadores por objetivo, resultado, actividad e insumos en un anexo.

Un indicador debe contener el período de tiempo, la región, el grupo destinatario o institución asociada, la cantidad y la calidad que se quiere alcanzar. Los indicadores demuestran los resultados y como tales, sirven de base para el seguimiento.

El valor de un indicador está limitado por los medios disponibles para verificarlo. Describa, por lo tanto, dichos medios. Los medios de verificación indican dónde es posible conseguir la prueba referida al logro o no de los objetivos y/o resultados. Señale claramente si es necesario preparar una encuesta o levantamiento de datos base para establecer un punto inicial de comparación.

Si bien la evaluación de un proyecto es un proceso post facto que analiza el impacto y el logro del fin y por lo tanto no es parte de la ejecución, muchas veces la evaluación también requerirá de indicadores que deben prepararse desde el comienzo del proyecto para identificar en que medida se logró el cambio esperado. En estos casos, asegúrese que estén incluidos como actividades.

10. Obligaciones previas y requisitos

Esta sección debe definir cualquier acción que deba ser emprendida por el gobierno/institución anfitrión antes de comenzar las actividades del proyecto. Deben especificarse las obligaciones del gobierno que constituyan una condición previa para la cooperación técnica de la OPS, incluyendo elementos tales como la modificación de los presupuestos de los servicios afectados, reglamentos ad-hoc, legislación, etc.

⁵ Los supuestos y riesgos pueden ser identificados una vez que se halla realizado el ejercicio del Marco Lógico.

11. Organización y administración

Describa el marco institucional que será responsable de la puesta en práctica del proyecto, incluyendo los comités de políticas y/o coordinación. Defina la división de autoridad y responsabilidad entre las diferentes partes de la organización o diferentes organismos ejecutores. Así también, describa los principales procedimientos administrativos que deberán observarse.

12. Sustentabilidad organizativa y financiera

Indique las organizaciones que han sido identificadas para dar continuidad a los resultados y al propósito. Evalúe el compromiso y la capacidad para movilizar los recursos requeridos para dar continuidad a los resultados del proyecto a fin de garantizar la sustentabilidad del proyecto una vez culminado el apoyo externo.

13. Seguimiento del proyecto, presentación de informes y evaluación

El seguimiento del proyecto está relacionado a lo descrito en el punto 9 sobre indicadores y medios de verificación. Deberán indicarse los mecanismos que se proponen para realizar las actividades de seguimiento, los responsables del mismo, sean éstos de los organismos nacionales, de los cooperantes o del propio proyecto.

En cuanto al sistema de presentación de informes describa la frecuencia y el contenido mínimo de los mismos. Identifique a las personas o instituciones responsables de preparar los informes, las personas y las instituciones que van a recibir los informes, y los mecanismos de retroalimentación.

Señale las fechas de revisión del proyecto y los participantes en la misma, además de los planes y el momento en que se efectuarán las evaluaciones de medio plazo o *ex-post* del proyecto. Si se ha previsto una evaluación independiente de impacto, debe preverse una partida en el presupuesto para cubrir el costo de dicha evaluación.

14. Presupuesto y financiamiento

Presente el presupuesto total del proyecto de acuerdo a las categorías presupuestarias de la OPS, o por elementos (*componentes*) tales como: equipo, personal, etc. y por *actividad*, basado en los insumos mencionados en el punto 7.

A continuación, presente el presupuesto por fuente de financiamiento, y cuando corresponda, divídalo en costos de inversiones y costos recurrentes. Incluya una estimación de la contribución de la OPS de sus fondos regulares.

Luego de presentar el presupuesto anual y total que abarca el período de duración del proyecto, especifique las implicaciones de costos anuales recurrentes para el país anfitrión una vez concluido el proyecto (véase también punto 12, sustentabilidad organizativa y financiera). No debe olvidarse de los gastos de administración de la OPS (13% de las contribuciones extrapresupuestarias) que deben ser siempre incluidos. Sólo el Director puede alterar este valor.

15. Informes financieros y auditoría

Describa los procedimientos contables, de presentación de informes financieros y de auditoría que se aplicarán, incluyendo la frecuencia, el formato, las instituciones participantes, la responsabilidad y los mecanismos de retroalimentación. A fin de

simplificar los procesos, se deberá tratar de negociar desde el inicio el uso de los informes financieros regulares de la OPS. De no ser posible, se deben tomar todas las provisiones del caso desde la formulación del proyecto a fin de asegurar que la información se recopile adecuadamente.

16. Plan de ejecución del proyecto

El plan de ejecución del proyecto es el marco de referencia para llevarlo a cabo. El plan fijará un límite de tiempo para obtener los insumos y para realizar las actividades del proyecto; presentará la secuencia de las actividades e indicará las fechas de las transferencias de fondos. Los planes detallados para la ejecución comprenderán los planes de acción anuales.

Formato de documento de proyecto de la OPS

PORTADA

La información que se consigne deberá utilizar el espacio que sea necesario, adecuando el espacio del documento de proyecto que sigue a continuación:

País:	_____
Número del proyecto:	_____ <i>(el número se consigna en la sede de la OPS)</i>
Título del proyecto:	_____
Clasificación por programa:	_____
Duración estimada:	_____ Posible fecha de inicio: _____
Presupuesto:	Contribución donante(s) (identificar) Contribución OPS (fondos regulares) Contribución contraparte
Datos sobre el país:	Población Producto/cápita Índice de Desarrollo Humano (IDH) Indicadores socioeconómicos relevantes
Actividad OPS en el país:	Presupuesto total manejado (fondos regulares y extrapresupuestarios) Presupuesto OPS (fondos regulares) Distribución por programa (% ó gráfico) Impacto del proyecto en la distribución por programa: (% ó gráfico) Prioridades programáticas OPS cubiertas
Unidad responsable en la sede:	_____

I. MARCO LÓGICO (incluir la matriz del proyecto de EML de 1 a 2 páginas solamente) _____

II. RESUMEN EJECUTIVO _____

III. DATOS DEL PROYECTO

1. Contexto _____

2. Justificación del proyecto _____

3. Fin del proyecto (objetivo de desarrollo) _____

4. Propósito del proyecto (objetivo inmediato) _____

5. Resultados esperados _____

6. Actividades _____

7. Insumos/Recursos _____

8. Supuestos y riesgos _____

9. Indicadores y medios de verificación _____

10. Obligaciones previas y requisitos _____

11. Organización y administración _____

12. Sustentabilidad organizativa y financiera _____

13. Seguimiento del proyecto, presentación de informes y evaluación _____

14. Presupuesto y financiamiento _____

15. Informes financieros y auditoría _____

16. Plan de ejecución del proyecto _____

IV. ANEXOS (según se requieran)

Guías

metodológicas

para incluir

asuntos

transversales

en las propuestas

de proyectos

G U Í A S M E T O D O L Ó G I C A S

Los proyectos de desarrollo pueden incluir actividades de investigación. Particularmente, la OPS promueve las investigaciones que contribuyen con nuevos conocimientos al perfeccionamiento, reorientación y readecuación permanente de la cooperación técnica en salud.

La idea es que a través de las investigaciones se puedan identificar, analizar y dar respuesta a los principales problemas de salud de la Región. En muchas de las iniciativas de proyectos para el desarrollo que se originan en la OPS, sin embargo, el componente de investigaciones queda reducido a la mención simplemente o a una actividad dentro de otra mayor.

Con la finalidad de orientar a los originadores de proyectos sobre los aspectos que en corto plazo son de especial interés para el desarrollo de investigaciones y su incorporación en el plan de actividades del proyecto –en caso de que se justifique– la OPS ha establecido para cada área un conjunto de líneas y temas de investigación que se detalla a continuación.

SALUD EN EL DESARROLLO

1. Las inequidades en salud y su expresión en grupos sociales: condicionantes y determinantes económicos, sociales, culturales, étnicos y de género.
2. Las relaciones intersectoriales y la salud: las políticas públicas y planes de desarrollo y su relación con la salud.
3. Las reformas sectoriales en salud en el contexto de las reformas del estado y la implantación de los modelos de desarrollo.
4. Políticas y marcos regulatorios de los recursos humanos en salud.
5. El desarrollo científico y los procesos tecnológicos en salud.

SISTEMAS Y SERVICIOS DE SALUD

1. Equidad, cobertura y calidad de los sistemas y servicios de salud según tipos de población y grupos sociales específicos.

**Guía metodológica
para incluir el tema de
"Investigación" en el
diseño de proyectos
de OPS**

2. Las modalidades de organización y financiamiento de los sistemas y servicios de salud y la incorporación de tecnologías e insumos en el contexto de las reformas sectoriales.
3. Los procesos de descentralización y participación social en los sistemas y servicios de salud y el desarrollo de los sistemas locales.
4. La gestión de los recursos humanos en el marco de los sistemas y servicios de salud.

PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA SALUD

1. Análisis de condiciones de vida y conductas relacionadas con la promoción y protección de la salud de grupos de población, tomando en cuenta las dimensiones sociales, éticas, culturales y de género.
2. Crecimiento y Desarrollo Psicosocial.
3. Evaluación de intervenciones sobre promoción y protección de la salud.
4. Violencia y Salud.

SALUD Y AMBIENTE

1. Desarrollo de políticas e iniciativas sobre salud, ambiente y desarrollo.
2. Evaluación de los efectos sobre la salud humana y medidas de control de los contaminantes del agua, del aire y de los residuos especiales.
3. Evaluación y control de los riesgos derivados de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores.

PREVENCIÓN Y CONTROL DE ENFERMEDADES

1. Estudios Epidemiológicos y económicos-sociales de base para el desarrollo y evaluación de intervenciones de prevención y control de enfermedades.
2. Desarrollo y ensayo de nuevos métodos y técnicas para la prevención y control de enfermedades.
3. Desarrollo y evaluación de modelos para la incorporación de prevención y control de enfermedades en los servicios de salud.

Nota: El desglose por líneas de investigación para cada uno de los temas y áreas antes indicados se puede encontrar en el documento HDP/HDR 95.03.

Toda propuesta de investigación que se incluya como un componente de trabajo en un proyecto de desarrollo originado por OPS, debe reunir las condiciones de calidad que se especifican en el documento OPS/HDP/HDR/94.6, Manual sobre Políticas, Normas y Procedimientos del programa de Subvenciones para las Investigaciones en Salud.

Si bien este manual está destinado a normar y regular la concesión de subvenciones por parte de OPS para el desarrollo de investigaciones, estos aspectos deben ser considerados en el momento de incluir actividades de investigación en cualquier proyecto de OPS que esté esperando contar con otros recursos, como son los provenientes de la comunidad internacional.

Finalmente, los procedimientos para la revisión técnica y ética de una propuesta de investigación que está incluida en un proyecto de desarrollo que pasará por el Proceso de Revisión de Proyectos (PRP) se detallan en un documento especial que complementa la directiva HQ/97-02 que establece el PRP.

La OPS ha decidido que en el marco de sus actividades promoverá la cooperación técnica entre los países independientemente de su etapa o nivel de desarrollo. La Cooperación Técnica entre Países (CTP) se constituye como una de las orientaciones estratégicas aprobados por los Cuerpos Directivos de la Organización. El Panamericanismo es un principio fundamental que guía nuestro quehacer.

Se reconoce el enorme potencial de la cooperación técnica entre países para la solución de alguno de los problemas de la Región y que esta cooperación no se ha aprovechado al máximo.

En tal sentido, la OPS asume el rol de promover esta forma de cooperación de tal manera que en el marco de sus actividades y proyectos en la medida de lo posible se incorpore explícitamente acciones en este sentido.

En el marco de la CTP se han identificado tres modalidades:

- **Reciprocidad:** que entraña cooperación bilateral y multilateral conforme a la cual dos o más estados pueden convenir en proporcionar asistencia en sus áreas respectivas de excelencia. A modo de ejemplo, mencionaremos el caso de los países que adoptan un enfoque conjunto frente a un problema de salud en sus fronteras. Las iniciativas subregionales y la operación de los centros subregionales de la OPS también constituyen excelentes ejemplos de esta clase de cooperación técnica entre países.
- **Intercambio y utilización conjunta:** donde dos o más estados convienen en cooperar hacia una meta común. Por ejemplo: el país A coopera con el país B para abordar un problema en el país B, como sería el caso de la cooperación de Brasil a Perú para abordar la situación del cólera, el caso de la cooperación de Chile a Nicaragua en el área de medicamentos, etc.
- **Contribución:** que implica la transferencia de recursos de la tecnología de un país a uno o más países con miras a crear autosuficiencia colectiva. Para este caso un buen ejemplo es la ayuda por casos de emergencias o desastres.

Tomando en cuenta que las actividades de cooperación técnica entre países se consideran óptimamente en el marco de proyectos y ocasionalmente en el marco de programas, independientemente de si la OPS los financia, es útil enmarcarlas en acciones orientadas principalmente a:

- **Movilización de recursos:** todas aquellas actividades que aspiran a consolidar los recursos disponibles para abordar el problema en el que se concentra la CTP. Dichos recursos pueden ser financieros, institucionales, populares, humanos u organizativos.
- **Diseminación de información:** obtener y proporcionar información a las instituciones, grupos o personas que les permita abordar el problema con mayor eficiencia.
- **Capacitación:** proporcionar facilidades para la formación de los recursos humanos.

Guía metodológica para incluir el tema de "Cooperación Técnica entre Países" en el diseño de proyectos de OPS

- **Formulación de las políticas, planes y normas:** facilitar el intercambio de conocimientos especializados que permitan mejorar la capacidad de formulación de las políticas, planes y normas que son indispensables para el desarrollo y ejecución adecuados de cualquier programa nacional pertinente.
- **Investigación:** proporcionar los recursos necesarios para ayudar a realizar investigaciones que permitan abordar un problema o coadyuvar en la creación de una base institucional de manera de facilitar al país o países investigaciones conjuntas.

Las actividades que se realizan al amparo de cualquier arreglo, programa o proyecto de CTP, posiblemente caerán dentro de una de las categorías arriba indicadas, pero las mismas no son autoexcluyentes o únicas. Se trata básicamente de facilitar la identificación e inclusión de acciones de CTP en los proyectos que promueve la Organización.

Guía metodológica para incluir el tema de "Género" en el diseño de proyectos de OPS

Cualquier propuesta para la reforma del sector salud debe basarse en el principio de equidad y procurar alcanzar una cobertura universal mediante la garantía de acceso a la atención de la salud de los grupos de población que actualmente carecen de ella o la tienen limitada. Diversas resoluciones han establecido que la Organización debe asignar prioridad a estos grupos y llevar a cabo actividades específicas dirigidas a ellos.

En respuesta a esta indicación, la OPS promueve la incorporación del enfoque de género en la planificación de salud. La categoría "género" se refiere a las características socialmente construidas que definen y relacionan los ámbitos del ser y quehacer femeninos y masculinos dentro de contextos específicos. Ella incluye a la red de símbolos culturales, conceptos normativos, mecanismos institucionales y elementos de identidad subjetivos que, a través de un proceso de construcción social, diferencia los sexos, al mismo tiempo que los articula dentro de relaciones de poder.

La categoría género tiene las siguientes características:

- **Es relacional:** no se refiere a mujeres ni hombres aisladamente, sino a las relaciones que se construyen socialmente entre unas y otros;
- **Es jerárquica:** las diferencias que establece entre mujeres y hombres, lejos de ser neutras, tienden a atribuir mayor importancia y valor a las características y actividades asociadas con lo masculino y a producir relaciones desiguales de poder;
- **Es cambiante a través del tiempo:** los roles y las relaciones se modifican a lo largo del tiempo y, por ende, son susceptibles a cambios por medio de intervenciones;
- **Es contextualmente específica:** existen variaciones en las relaciones de género de acuerdo a etnia, clase, cultura, entre otros, que subrayan la necesidad de incorporar la perspectiva de la diversidad en el análisis de género;
- **Es institucionalmente estructural:** se refiere no sólo a las relaciones entre mujeres y hombres a nivel personal y privado, sino a un sistema social que se apoya en valores, legislación y religión entre otros.

La perspectiva de género es una manera distinta de mirar al mundo y consiste en el

reconocimiento de los diferentes roles y necesidades de mujeres y hombres, el diferente acceso y control que tienen con respecto a los recursos y las inequidades que resultan de ahí, y a partir del mismo, una toma de acción con el fin de superar tales inequidades que innecesaria e injustamente perjudican a uno u otro de los sexos.

El énfasis en lo social dentro de la perspectiva de género no implica una exclusión del elemento biológico. Por el contrario, el foco de análisis dentro de esta perspectiva, se dirige al examen de las interacciones entre los factores biológicos y los del medio social, que conducen a situaciones de desventaja o ventaja relativa, para uno de los sexos.

En el ámbito de la salud, tal ventaja o desventaja relativa se puede medir primero en términos de las probabilidades de mantener la salud o de enfermar o morir por causas prevenibles; y, segundo, en la equidad con que aparecen distribuidos los recursos, las responsabilidades y las retribuciones en el trabajo en salud.

La perspectiva de género no considera a la mujer per se como unidad de análisis, sino que analiza las dinámicas de las relaciones entre los sexos para evaluar el impacto que tiene esa relación sobre la salud, la posición y los derechos de la mujer y del hombre.

La perspectiva de género no es un instrumento neutral: su objetivo es lograr mayor equidad en las relaciones entre mujeres y hombres, es decir, mejorar el equilibrio entre las posiciones de poder de hombres y mujeres frente al uso de recursos para la salud y el bienestar a través de un aumento del control sobre los factores internos y externos que inciden sobre las posibilidades de proteger la salud. En este proceso, el empoderamiento de las mujeres es clave porque son ellas las que generalmente se encuentran en posiciones de desventaja.

El empoderamiento se refiere a un proceso interno de las personas -y los grupos- a través del cual éstas y éstos desarrollan fortalezas que les permiten actuar en pos del bien personal o colectivo.

Para facilitar la incorporación del enfoque de género en el diseño y revisión de perfiles y proyecto de OPS, a continuación se listan un conjunto de preguntas claves que pueden facilitar esta tarea a los originadores y/o promotores de proyecto:

a. En cuanto a necesidades particulares en salud de mujeres y hombres

¿Se toma en cuenta que hombres y mujeres tienen diferentes necesidades debido a características biológicas y a los roles sociales de género que ocupan en la sociedad? ¿Qué necesidades específicas de uno de los sexos o de los dos se identifican? ¿A qué necesidades y de quiénes se decide responder? ¿Cuáles son las oportunidades u obstáculos para satisfacer las mismas?

b. En cuanto a la posición de la mujer y relaciones de género

¿Se analizan las posibles consecuencias del proyecto para la posición y situación de salud de la mujer y para las desigualdades en las relaciones sociales entre mujeres y hombres y su interacción con la salud de cada uno? ¿De qué manera? ¿Con qué conclusiones? ¿Pretende provocar el proyecto un impacto o cambio en los roles, actitudes y relaciones de género y el acceso y control sobre los recursos que tienen

los hombres y las mujeres? ¿Se tiene previsto un empoderamiento de la mujer con miras a lograr mayor equidad en las relaciones de género? ¿De qué manera?

¿Se diseña una estrategia para medir los efectos del proyecto en las relaciones de género y la situación de salud de casa sexo?

c. En cuanto a la división de trabajo y acceso y control de recursos

¿Se toma en cuenta la división de los roles y las responsabilidades de mujeres y hombres y el diferente acceso y control que tienen sobre los recursos antes del comienzo del proyecto? ¿Se analiza el posible impacto del proyecto sobre esos roles y responsabilidades? ¿En qué roles se decide enfocar el proyecto, de quiénes y de qué manera? ¿Hay evidencia de supuestos basados en estereotipos sobre la conformación del hogar y la división de trabajo entre mujeres y hombres?

Las responsabilidades y los roles de género se pueden diferenciar entre los reproductivos (la reproducción biológica y la crianza de los hijos, el cuidado del hogar y de los ancianos y enfermos), los productivos (que dan una remuneración en dinero o especie) y los de gestión comunitaria (el trabajo no remunerado en especie o dinero que se realiza para el bienestar y desarrollo de la comunidad, barrio o grupo específico).

Dado que pueden existir diferentes tipos de impactos en los roles de género, es importante especificar si las actividades del proyecto pretenden aliviar la carga de trabajo o sobrecarga de la mujer, o si pretende producir cambios profundos en el ejercicio de los roles de género por uno o los dos sexos.

La división de los roles y responsabilidades de género se relaciona con una diferencia en el acceso y control que tienen mujeres y hombres sobre los recursos no únicamente económicos sino, también sobre otros recursos como el tiempo disponible que tienen mujeres u hombres para participar en las actividades del proyecto, la cobertura por seguro de salud y los recursos internos tales como la confianza en sí mismos y la habilidad para la toma de decisiones autónomas, entre otros.

d. En cuanto a los abordajes prácticos y estratégicos de género

¿Refleja la estrategia del proyecto un abordaje práctico de género, tomando en cuenta las necesidades, roles y responsabilidades particulares de mujeres y hombres? ¿Apunta hacia un cambio en la equidad de género, mediante un abordaje más estratégico de género?

e. En cuanto a participación

¿Se espera diferencias en el tipo y grado de participación entre mujeres y hombres? ¿Se analizan las barreras y los obstáculos que impiden o dificultan la plena participación de las mujeres? ¿Cuáles son detectadas? ¿Se crean mecanismos para facilitar la participación de las mujeres? ¿Promueve el proyecto la participación del hombre en las actividades?

Si el proyecto se dirige únicamente a mujeres, ¿cuál es la razón? ¿Se siente la nece-

alidad de incorporar también a la población masculina en algún momento durante la implementación?

¿Cuál es el enfoque con que se considera la participación de las mujeres en los procesos de provisión de la atención de la salud? Por ejemplo, se mira a las mujeres como:

- Clientes/participantes con demandas específicas relacionadas con su condición biológica de sexo;
- Clientes/participantes con demandas específicas asociadas con su posición social de género;
- Instrumentos primarios de la provisión del cuidado informal de la salud;
- Gestoras primarias de la producción básica de la salud;
- Proveedores primarios de atención en el sector formal de la salud;
- Administradoras de programas y gestoras de políticas en el sector formal de salud.

Para mejorar las oportunidades para que participen las mujeres en las actividades del proyecto, se recomienda pensar en mecanismos de diferente índole; por ejemplo, la creación de guarderías en los horarios de talleres o la planificación de las actividades de acuerdo al tiempo disponible y los horarios de preferencia de la mujer.

Aumentar el acceso a la información sanitaria y mejorar la visibilidad de la Organización Panamericana de la Salud son metas prioritarias para toda la Organización, especialmente si se tienen en cuenta los cambios políticos, la posibilidad de recortes en el financiamiento y la necesidad de aumentar nuestras actividades de información para mitigar la ignorancia.

Los componentes de información y comunicación en los proyectos son cruciales porque la información permite que las personas tomen decisiones con conocimiento de causa acerca de su salud y sobre cuestiones que guardan relación con su bienestar. Esa comunicación también tiene un efecto multiplicador, ya que los mensajes se aprenden y van pasando a otras personas.

La incorporación de los componentes de comunicación en los proyectos de la OPS puede contribuir significativamente a los objetivos de mejorar la información y la visibilidad, así como la eficacia del proyecto. Pueden formularse métodos para ampliar la información de salud apropiada para las personas que van a beneficiarse del proyecto, especialmente las más necesitadas, así como para persuadir especialmente a los encargados de la formulación de políticas sobre la utilidad del proyecto y para obtener e incrementar el financiamiento destinado a los programas de salud pública en general.

Muchas divisiones, unidades técnicas y oficinas de país se enfrentan con la tarea de ejecu-

**Guía metodológica
para incluir el tema de
"Información Pública" en
el diseño de proyectos
de la OPS**

tar proyectos cuyo éxito depende de los componentes de comunicación. Este documento ofrece una guía para desarrollar este componente en los proyectos regionales y de país.

Muchos proyectos de la OPS obtendrían mayores beneficios con la inclusión de componentes que traten sobre la difusión de información de carácter no técnico. Los materiales de información pueden concebirse para llegar no solo a los beneficiarios del proyecto, sino también a los organismos de financiamiento mismos para exponer la labor de la OPS en un área específica.

Las campañas de la OPS han tenido éxito al promover la salud y suministrar información a las personas en numerosos aspectos, que van desde la tuberculosis y el SIDA hasta el dengue y el cólera. Los programas de rehidratación oral, las campañas de inmunización, los proyectos de agua y saneamiento, y otros han demostrado que llegan mejor a las comunidades destinatarias cuando se incluyen los componentes de comunicaciones.

Estos componentes incluyen usualmente una variedad de actividades. Por ejemplo, los anuncios de servicios al público en radio y televisión, espacios publicitarios de 30 segundos que promueven mensajes relacionados con la salud, son vehículos excelentes para llegar a públicos grandes en zonas urbanas y rurales y pueden contribuir a aumentar el éxito de prácticamente cualquier proyecto destinado a la población, o que necesita participación de la comunidad.

Pueden colocarse carteles informativos en centros comunitarios y de salud para suscitar el interés y dar la idea de movimiento en un proyecto, y para informar al público "cautivo" sobre los asuntos de salud.

Los comunicados de prensa pueden anunciar el inicio de proyectos o componentes, informar sobre el progreso logrado, anunciar los convenios y las conclusiones y servir para que los periódicos, las cadenas de televisión y las emisoras de radio se interesen en informar sobre actividades del proyecto, los problemas que estas actividades están tratando de resolver y cuáles son los organismos interesados.

Los videos pueden dirigirse a una amplia gama de usos y públicos y su impacto puede ser considerable. Los espectáculos pueden llegar a públicos amplios con información sanitaria importante, mientras que los documentales pueden llegar a los hogares y salas de reuniones de los directivos de una institución con la verdadera imagen y el sonido real de un problema y sus soluciones posibles. Los videos son también excelentes herramientas educacionales y de aprendizaje y con frecuencia se han utilizado para dar a los asociados actualizaciones sobre los proyectos.

El programa de producción de videos de la OPS también ofrecen la posibilidad, por medio de la distribución por satélites y una mejor distribución directa, de aumentar sustancialmente el conocimiento del público sobre medidas de promoción de la salud y por ende, lograr repercusiones positivas sobre el bienestar.

Pueden usarse folletos informativos, educacionales o promocionales para una variedad de finalidades relacionadas con los proyectos, y constituyen componentes críticos en algunas etapas de los proyectos.

Proyectos y finalidades

Cada proyecto tiene una finalidad y un público destinatario o grupo al que debe llegar para lograr su finalidad. Puede llegarse mejor a este grupo destinatario por medio de la comunicación; por lo tanto, casi todos los proyectos pueden beneficiarse de un componente de comunicaciones.

¿Qué es un público destinatario? Puede ser tan variado como el gobierno nacional o local, un alcalde, las personas de un pueblo o zona, o toda una ciudad, el país, o la región, dependiendo del alcance del proyecto. Por ejemplo, un proyecto cuya finalidad es ayudar a las mujeres que son víctimas de la violencia familiar tendrán como público destinatario a las mujeres afectadas, el sistema de justicia, los hombres perpetradores de la violencia, organismos del gobierno local, organizaciones no gubernamentales, grupos de apoyo y otros. Cada uno de estos públicos es distinto y exige un enfoque diferente si se quiere llegar a ellos con la información apropiada para que el proyecto tenga éxito.

¿Qué son los componentes de comunicaciones? A nivel básico, cada proyecto debe incluir comunicaciones. Éstas pueden tener una amplia gama de propósitos, a saber:

1. Informar a los donantes del avance del proyecto.
2. Informar a los usuarios de los objetivos y actividades del proyecto.
3. Informar a la comunidad de los beneficios del proyecto.
4. Para fines administrativos, operativos o financieros.

A niveles más avanzados, los componentes de comunicaciones aumentan la eficiencia de los proyectos mediante la utilización de:

1. los medios de comunicación de masas para incluir a la población destinataria del proyecto,
2. los medios de comunicación de masas o las comunicaciones interpersonales para llegar a actores políticos,
3. los medios de comunicación de masas para incluir a otros grupos que puedan ayudar a lograr los objetivos del proyecto,
4. las comunicaciones interpersonales para llegar a las personas interesadas en el proyecto o a las que son necesarias para que éste tenga éxito.

¿Cómo incluimos las comunicaciones en los proyectos?

1. Las comunicaciones deben considerarse desde el comienzo, es decir en la fase conceptual y de diseño del proyecto, como un componente integral. Los componentes exitosos de comunicaciones pueden encajar en el enfoque del marco lógico a los proyectos, incluido el propósito del proyecto, los instrumentos de comprobación y los resultados esperados.
2. Como norma general debe dedicarse 10% del total del proyecto a las comunicaciones. Esta cantidad puede ser mayor en un proyecto destinado a cambiar el comportamiento.
3. Los gerentes de proyecto deben consultar a las personas que tienen experiencia en comunicaciones cuando se va a tomar una decisión sobre las propuestas del proyecto, su diseño y su ejecución.

Componentes de comunicaciones

Ejemplos de componentes de comunicaciones

En la OPS y en otros organismos, así como al nivel de país y subregional, hay muchos ejemplos de componentes de comunicaciones que han resultado exitosos en los proyectos.

La inmunización es el ejemplo más claro. Los componentes de comunicaciones fueron vitales en el éxito de la erradicación de la poliomielitis y otras iniciativas de inmunización. Estos componentes incluían desde videos hasta carteles y conferencias de prensa concebidos para llegar a los públicos destinatarios—en la mayoría de los casos se trataba de padres de niños menores de 5 años, pero en algunos casos también de padres de adolescentes—con información sobre la campaña de vacunación, su logística (fechas, lugares, vacunas ofrecidas), su finalidad (erradicar la poliomielitis, eliminar el sarampión, eliminar el tétanos neonatal), sus participantes (ministerio de salud, OPS, UNICEF, otros) y otros materiales.

En el caso del programa de inmunización, se concibieron los componentes de comunicaciones especialmente como parte de un plan integrado para cada campaña. Por ejemplo, "Make measles History" fue el tema de una campaña especial para el Caribe preparada con el Programa Ampliado de Inmunizaciones (PAI) y la Asociación Internacional de Rotarios. Un programa de televisión especialmente coordinado con una campaña paralela para los medios de comunicación y una serie de productos, que incluían materiales gráficos, exposiciones, videos y publicaciones para uso durante la campaña, permitió alcanzar niveles muy altos de cobertura de vacunación durante el mes de eliminación del sarampión del Caribe celebrado en mayo de 1991.

Otro ejemplo exitoso del uso de los componentes de comunicación en los proyectos fue el cólera. Cuando la epidemia de cólera llegó a América Latina en 1991, la demanda de información aumentó extraordinariamente. La OPS respondió rápidamente a este reto, preparando y distribuyendo paquetes especiales de información a los países en los que se incluyeron artículos sobre el cólera, un video sobre la evolución del cólera en el Perú, cuñas de televisión animadas y ejemplos de materiales impresos como libros de historietas sobre la prevención del cólera. Para ayudar a salvar vidas y ampliar el alcance de los esfuerzos de comunicación sobre el cólera, la OPS tramitó y obtuvo financiamiento por la considerable suma de 2 millones de dólares para una iniciativa de información pública, financiada por el Gobierno de los Países Bajos, destinada a la lucha contra el cólera y a su control, dirigida a las personas pobres y a las más gravemente afectadas. La iniciativa se llevó a cabo durante dos años y, gracias al programa de información sobre el cólera, contribuyó a fortalecer las actividades de comunicación para la salud de las oficinas de campo. El éxito trae más éxito. Los comunicados de prensa pueden usarse para informar sobre iniciativas exitosas.

Cuando se trata de proyectos que incluyen reuniones, el empleo de especialistas en medios de comunicación para apoyar las reuniones técnicas o políticas puede crear un efecto "multiplicador" de tales reuniones al dar relieve y prestigio a los proyectos mismos o a los programas nacionales y regionales de los cuales forman parte. Abundan los ejemplos de actividades exitosas de la OPS en esta área, y definitivamente debe aprovecharse la experiencia y los conocimientos técnicos de los especialistas en comunicaciones para sacar ventaja de las reuniones, los proyectos y otros eventos que ayuden a divulgar los objetivos del proyecto.

El suministro de información al público en general, educadores, políticos y otros es crucial. Cuando se trata de dar apoyo directo a la Organización y a proyectos específicos, entre los productos más eficientes destinados a hacer que los proyectos se conozcan más ampliamente, se encuentran materiales gráficos, exposiciones, videos, publicaciones, páginas de Internet y otros.

1. En la etapa del diseño estudie los objetivos del proyecto y el centro de interés que se ha previsto. Analice los problemas en cuestión, defina sus causas y efectos, describa los resultados esperados: lo que se espera lograr con el proyecto, de una manera práctica y realista.
2. Si fuera necesario, modifique los objetivos y los propósitos al eliminar los que sean irrelevantes o innecesarios y agregue los que vayan a contribuir a la ejecución del proyecto.
3. Prepare un "resumen ejecutivo" del proyecto, de una página si fuera posible, para ayudar a definir el componente de comunicaciones. Esto debe incluir:
 - ¿POR QUÉ se está llevando a cabo el proyecto?
 - ¿QUÉ espera usted lograr con el proyecto?
 - ¿CÓMO se propone usted lograr los resultados o productos del proyecto?
 - ¿QUÉ factores externos son críticos para el éxito del proyecto?
 - ¿QUIÉNES son los beneficiarios del proyecto y cuáles son sus necesidades en materia de información?
 - ¿QUIÉNES son los otros grupos destinatarios a los que usted necesita llegar?
 - ¿ADÓNDE se necesita ir para llegar a las personas o las instituciones participantes?
 - ¿CUÁNDO comenzará y terminará usted los componentes de comunicaciones del proyecto?
 - ¿CÓMO evaluará los resultados?
4. Identifique grupos destinatarios en los que se incluyan:
 - beneficiarios del proyecto
 - funcionarios del gobierno participantes en el proyecto
 - otros organismos participantes en la realización del proyecto
 - organismos internacionales que pueden participar en el proyecto
 - ONGs o grupos de la comunidad que participan directamente en el proyecto
 - grupos que podrían ayudar en la ejecución del proyecto pero que no participaron anteriormente
 - periódicos, radio y televisión locales que pueden informar sobre el proyecto
 - medios de comunicación nacionales que podrían ser contactados
 - medios internacionales que quizás informen sobre el proyecto
5. Analice las necesidades de información de grupos destinatarios en las diversas etapas del proyecto.
 - Al inicio del proyecto
 - Informe de avance
 - Al finalizar con éxito el proyecto

Desarrollo de un plan de comunicaciones por proyecto

6. Prepare materiales de información sobre el proyecto especialmente para cada público destinatario. Éstos deberían incluir al menos:
 - **Una hoja de información general** breve que describa el origen de proyecto, su finalidad, financiamiento, objetivos específicos, organismos o grupos ejecutores y planes de seguimiento y evaluación. Ésta puede ser un documento sencillo preparado con un sistema de procesamiento de palabras, un folleto con fotos, o una publicación más extensa, según el objetivo.
 - **Un párrafo sencillo** con la información clave necesaria para el público participante: quién, qué, cuándo, dónde, por qué. Ésta debe adaptarse a las condiciones locales y estar redactado en el idioma del país, región y lugar específicos del proyecto. Por ejemplo, si el proyecto guarda relación con algún pueblo indígena, debe prepararse en el idioma que se habla en la localidad, de forma que la mayoría de las personas comprendan claramente. En las áreas donde el nivel de alfabetización es bajo y se necesita la participación de la comunidad, pueden prepararse materiales con imágenes y dibujos y se entrenará a personas del lugar para explicar los proyectos a residentes del área.
 - **Programas de radio** que también pueden ser útiles para informar a las poblaciones locales. Pueden prepararse en colaboración con emisoras de radio y cadenas locales. Pueden tomar la forma de entrevistas a los líderes locales del proyecto, a funcionarios de organización, usuarios y otros.
 - **Programas de televisión**, utilizados de la misma manera, con entrevistas y participación en programas de entrevistas, presentación de documentales y otros vehículos que se indican a continuación, tienen influencia a nivel local y nacional sobre el apoyo a un proyecto.
 - **Videos.** La preparación de un video acerca del proceso puede ser sumamente útil para varias finalidades.
 1. Dar orientación a grupos locales acerca del proyecto
 2. Dar orientación a funcionarios políticos acerca del proyecto
 3. Información a públicos destinatarios regionales y nacionales acerca del proyecto

Los videos pueden tomar varias formas, entre ellas:

1. CPV o comunicado de prensa en video, un video corto de 30 segundos a dos minutos de duración que se centra en el proyecto y está destinado a informar, educar o influir en los públicos;
 2. ASP o anuncio de servicios públicos, un video de estilo comercial que dura entre 10 y 60 segundos destinado a convencer o a informar a los públicos destinatarios para que adopten ciertos comportamientos.
- **Página Web en Internet:** En algunos casos esto puede ser útil, especialmente cuando se agrega a la página del ministerio de salud local o a una página de alcance nacional con información sobre el país. Puede incluir los documentos básicos que describen el proyecto, información para el público general, artículos, fotografías, grabaciones de radio y hasta videos.
 - **Anuncios en los periódicos:** Anuncios de servicios públicos destinados a los medios de comunicación impresos con la intención de informar a los lectores acerca de un proyecto, las acciones buscadas o el cambio de comportamiento. Éstos pueden prepararse para periódicos y revistas locales, regionales o nacio-

nales, o en nombre del proyecto mismo o en combinación con otros organismos o grupos con la misma finalidad.

- **Carteles** con objetivos básicos del proyecto—llamado a la acción, acciones deseadas, información útil acerca del proyecto, etc.- pueden ser importantes al informar a las poblaciones locales acerca del proyecto.
- En algunos casos, **regalos pequeños**—lápices, jabones, fósforos, u otros objetos útiles- pueden ser beneficiosos al difundir información acerca del proyecto a las poblaciones locales.
- Los **libros de colorear** o las historietas suelen ser una manera fácil de llegar con información clave no solo a los niños, sino también a los adultos que tienen un nivel limitado de alfabetización. Todos esos productos, deben diseñarse y producirse con el asesoramiento de los profesionales que se encuentran en el campo.
- **Reuniones con periodistas:** Éste es un componente sumamente importante en cualquier plan de comunicaciones y debe organizarse en cooperación con el personal técnico y personas versadas en comunicaciones y medios de comunicación. Se pueden incluir conferencias de prensa para anunciar el comienzo del proyecto, desayunos, almuerzos u otros eventos para informar sobre el progreso, informar a los medios de comunicación locales y nacionales acerca del proyecto y obtener la cooperación de la población.

Contactar a la Oficina de Relaciones Públicas (DPI) o a los profesionales de comunicaciones en los países para decidir las estrategias de comunicaciones que se podrían incluir en el diseño del proyecto y cuáles pueden ser de mejor aplicación para alcanzar los objetivos del proyecto. Por regla general, deberá incluirse en el presupuesto el componente de comunicaciones como un rubro más. Si bien es cierto que no hay un porcentaje fijo o ideal para comunicaciones, muchas organizaciones utilizan un 10 por ciento como punto de comparación y suben o bajan a partir de allí dependiendo del alcance del proyecto, de sus objetivos y su ubicación.

El presupuesto para el componente de comunicaciones en un proyecto, puede variar desde cientos de dólares para la impresión y distribución de los materiales en el ámbito local, hasta cientos de miles para una campaña profesional. Entran en juego muchos factores en la determinación de los costos, pero la mejor manera de manejar los componentes de comunicaciones de un proyecto es incluir a los profesionales de comunicaciones desde el comienzo del proyecto.

Presupuesto

**Proceso de
revisión de
proyectos
(PRP)**

PROCESO DE REVISIÓN DE PROYECTOS

Esta directiva establece la política de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) sobre un mecanismo de revisión de proyectos aprobado por el Director en la reunión del Gabinete del 7 de marzo de 1997.

Introducción

La Directiva se fundamenta en las discusiones internas organizadas en 1995 y 1996, en las que se estuvo de acuerdo sobre la necesidad de asegurar que los proyectos extra-presupuestarios emprendidos por la OPS respondan a políticas y métodos acordados y a un nivel mínimo de calidad.

Es necesaria la consistencia entre las prioridades y los principios de la Organización, y los proyectos emprendidos. Esto es de importancia crucial a objeto de mantener la consistencia programática entre los proyectos financiados con fondos ordinarios y extra-presupuestarios.

Además, el control de calidad integral es esencial, para asegurar que la concepción y la ejecución de los proyectos sean adecuados, lo que a su vez amplía las posibilidades de identificar fuentes de financiamiento.

ETAPAS DEL PROYECTO

El ciclo del proyecto (véase Fig.1) suele dividirse en tres etapas:

- 1) Diseño
- 2) Ejecución
- 3) Evaluación

Para fines analíticos, es conveniente dividir aun más la etapa del diseño del proyecto en tres partes:

- A. Origen del proyecto.** Los proyectos suelen originarse con o sin interés inicial del donante y a diferentes niveles (país, representación de la OPS/OMS, región, sede, socio privado, ONG). La estructura del diseño del proyecto debe responder a una metodología genérica y uniforme según se esboza en el folleto de Formato Normalizado para Proyectos de la OPS elaborado por la Oficina de Relaciones Externas (DEC), que está disponible también en inglés.
- B. Proceso de revisión del proyecto (PRP)** – (Fig.2). Todos los proyectos (independientemente de su origen) necesitan una evaluación hecha por la Unidad Técnica Pertinente (UT), para asegurar que sean técnicamente válidos. Es posible que los proyectos que tienen repercusiones sobre ciertos países también se sometan a la consideración de la Oficina del Subdirector (AD) Además, hay que considerarlos desde el punto de vista de las políticas y otros aspectos administrativos, que es el propósito fundamental del PRP y de las reuniones de revisión de proyectos. Tras ser recibida esta información, es posible que sea necesario modificar los perfiles del proyecto.
- C. Presentación y negociaciones con futuros donantes** – (Fig.3). Esta tercera parte del proceso de diseño del proyecto se refiere a la necesidad de identificar a posibles donantes y tramitar su apoyo. En los casos exitosos, este proceso concluirá con un convenio firmado. Previa recomendación de la oficina de Asuntos Jurídicos (DLA), el convenio definitivo sólo podrá firmarlo el Director o la persona que él designe.

Sucede con bastante frecuencia que el proceso de negociaciones ha sido ya comenzado por las unidades que originan el proyecto. Dicho proceso resulta de contactos directos, de referencias de otras unidades, como DEC, que está en contacto directo con las fuentes externas, o de referencias dadas por los países. Tales contactos son naturales, esperados y alentados. Por lo tanto, se espera que todas las unidades cuenten con una cierta capacidad de negociación. Sin embargo, hay otras consideraciones de política que quizás no se tengan en cuenta en este contacto directo, y pueden incluir otros niveles de la jerarquía de la fuente externa. Por este motivo, el contacto formal con la fuente externa tiene que ser aprobado dentro de la Organización. Si bien se espera que esto sea poco frecuente, puede ocurrir que las prioridades institucionales sean diferentes de las que tiene la unidad, y tal vez sea necesaria una nueva revisión de la negociación. Es en este contexto en el que deben entenderse las diferencias entre los distintos papeles en términos de generación y de negociación, aunque en muchos casos las partes interesadas pueden ser las mismas. Esto, de ninguna manera debe restringir los contactos entre las unidades técnicas y sus socios tradicionales.

Lo siguiente se concentra en el Proceso de Revisión de Proyectos (PRP) o segunda parte del proceso de diseño del proyecto (Fig.2).

¿Por qué un mecanismo de revisión de proyecto?

- a) Además de asegurarse de que los proyectos sean válidos técnicamente y para el país, hay que examinarlos en el contexto de una serie de objetivos de política que la Organización ha fijado, ya que los proyectos son un mecanismo importante mediante el cual se ponen en práctica estos objetivos. La tendencia de la OPS hacia

la descentralización requiere que se haga una revisión de este tipo a nivel central, ya que es la única forma de asegurar la congruencia en el enfoque aplicado sin entorpecer la flexibilidad. El ejercicio debe tener lugar en forma de diálogo y no mediante un intercambio formal de documentos. De esta forma se logrará que las ideas fluyan de manera transparente y creativa.

Entre los principios y las consideraciones más importantes que hay que tener en cuenta se hallan:

- OEPP (Orientaciones Estratégicas y Programáticas)
 - Asuntos horizontales (ejemplos: género, participación comunitaria, medio ambiente)
 - Aspectos interdisciplinarios (colaboración inter-divisional en un proyecto dado)
 - Otras consideraciones de política (más allá de las consideraciones técnicas y del país, pero importantes para la Organización, como son sostenibilidad, tipo de relación con la contraparte)
 - Aspectos Administrativos (presentación de presupuestos, potencial para preparación de "grant detail", PSC, personal)
- b) Es necesario establecer una "doctrina" interna relativa a los proyectos de tal forma que los funcionarios que originan y negocian los proyectos dispongan de una guía clara de métodos e instrumentos aceptables para aplicar nuestras políticas. Esto debe considerarse como una importante razón de ser del PRP, y no como un asunto burocrático.
- c) La gestión eficaz de proyectos está estrechamente vinculada con el diseño y la preparación adecuada y es una de las vías principales que se ofrecen a la OPS para la movilización de recursos.
- d) La probabilidad del éxito con los donantes aumenta considerablemente si los contenidos se procesan de manera estándar y se garantiza cierta calidad.
- 1) Todos los proyectos extrapresupuestarios (excepto los de carácter de emergencia), necesitarán la aprobación del PRP o una exención del proceso de revisión, autorizada por el Director, antes de que se presente a las entidades de financiamiento y antes de que puedan iniciarse los procesos administrativos, tales como asignación de códigos al proyecto, número de la subvención y apertura de partidas. Para los proyectos pequeños y las extensiones de los existentes hasta por US\$ 20.000, no se exigirá la presentación al PRP; sin embargo, deberán registrarse en la Secretaría del PRP. Las donaciones de menos de US\$ 5.000 sencillamente se agregarán a las obligaciones existentes.
- 2) Los proyectos pueden originarse en una Representación de la OPS/OMS, o en una unidad de la Sede, pero deberán canalizarse exclusivamente al PRP por conducto del AD y la UT pertinente.
- 3) Independientemente del lugar donde se origine el proyecto, los perfiles siempre los presentará a la reunión del Grupo de Revisión de Proyectos (GRP) la oficina del AD

Mecanismo de revisión de proyectos

o la UT, que verificarán la validez técnica así como el diseño adecuado del proyecto (marco lógico, presupuestos, programación, asignación de responsabilidades, PSC, etc.). Entre la UT y el AD elaborarán un resumen del perfil del proyecto para enviarlo a la Secretaría del PRP a título de preparación para la reunión mensual del GRP.

- 4) Para asegurar el intercambio de información, los perfiles o los resúmenes del proyecto también los hará circular, de antemano, la Secretaría del PRP entre las otras UT o divisiones. Cualquier unidad que así lo desee será invitada a participar en la reunión del GRP o a enviar sus comentarios con antelación. Esto permitirá recibir información de las divisiones o programas que tal vez decidan que un proyecto tiene algún aspecto de interés para esa unidad. Podrá invitarse a otros miembros a participar cuando lo amerite la complejidad de un proyecto (por ejemplo, a APL si hay cualquier asunto concreto de personal que es necesario abordar).
- 5) DEC también actuará como Secretaría del GRP. Este proceso servirá para elaborar las actas de las reuniones y la memoria institucional. Las respuestas que en su momento se reciban del donante se canalizarán por conducto de DEC a las reuniones del GRP.
- 6) Composición del GRP: Los miembros serán la UT pertinente que presenta el proyecto propuesto, y representantes de AD/CPA, DLA, ABF y DEC.
- 7) El GRP se reunirá periódicamente. El nivel actual de las aprobaciones procesadas o notificadas a DEC, indica que con una reunión mensual podría atenderse una carga razonable (4 a 5 proyectos).
- 8) Las fechas de las reuniones se divulgarán ampliamente. Los perfiles o los resúmenes del proyecto tendrán que recibirse en DEC al menos con diez días de anticipación para contar con un margen de una semana para una revisión. La Secretaría del PRP se encargará de la distribución de la documentación.
- 9) Las decisiones se tomarán, de preferencia, por unanimidad. De no ser posible se especificará la proporción de votos en contra con respecto a la mayoría. El GRP:
 - Aprobará los proyectos según se presenten para consideración y negociaciones con los donantes;
 - Propondrá cambios que sean manejables por los que idearon el proyecto;
 - Recomendará que se vuelva a presentar un proyecto; o
 - Lo rechazará; en este caso, el Director puede solicitar que se reconsidere el rechazo.
- 10) Actas. La Secretaría llevará un registro de estas resoluciones, asesorará a las unidades correspondientes si se requiere tomar algunas acciones, como por ejemplo, abrir cuentas, etc. y mantendrá una base de datos de todos los trámites del PRP.
- 11) Presentación al donante. Una vez que el GRP aprueba un proyecto éste puede presentarse formalmente a los donantes. Esta presentación normalmente se canalizará a través de DEC. La UT, DLA, el PWR u otra unidad pertinente podrán participar en las discusiones si fuese necesario. Si la descentralización de los donantes requiere otros mecanismos, DEC dará su visto bueno a la carta de remisión y recibirá una copia de la carta de presentación y del documento del proyecto. Después

de las negociaciones, el convenio formal será firmado por el Director, asesorado por DLA (véase Fig. 3).

- 12) Arreglos internos. Después de la firma del convenio con los socios financistas y antes de que empiece el proyecto, podría haber necesidad de hacer arreglos internos en la OPS. Éstos podrían incluir asuntos tales como destacar a algunos funcionarios en comisión de servicio, formar grupos de trabajo con personal de varias divisiones, distribución del PSC, etc. Estos arreglos los determinaría el GRP o la UT. En estos casos, la Secretaría del PRP retendrá la comunicación dirigida a ABF que da el visto bueno a la apertura del número de subvención y de partidas del proyecto, hasta que se le notifique que se han cumplido estos requisitos.

Figura 1.
CICLO DEL PROYECTO

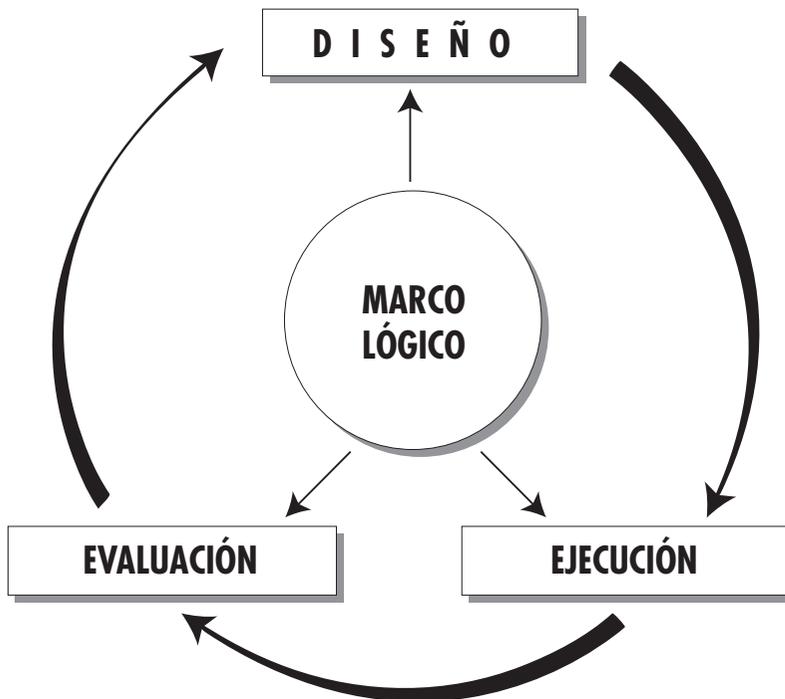


Figura 2.

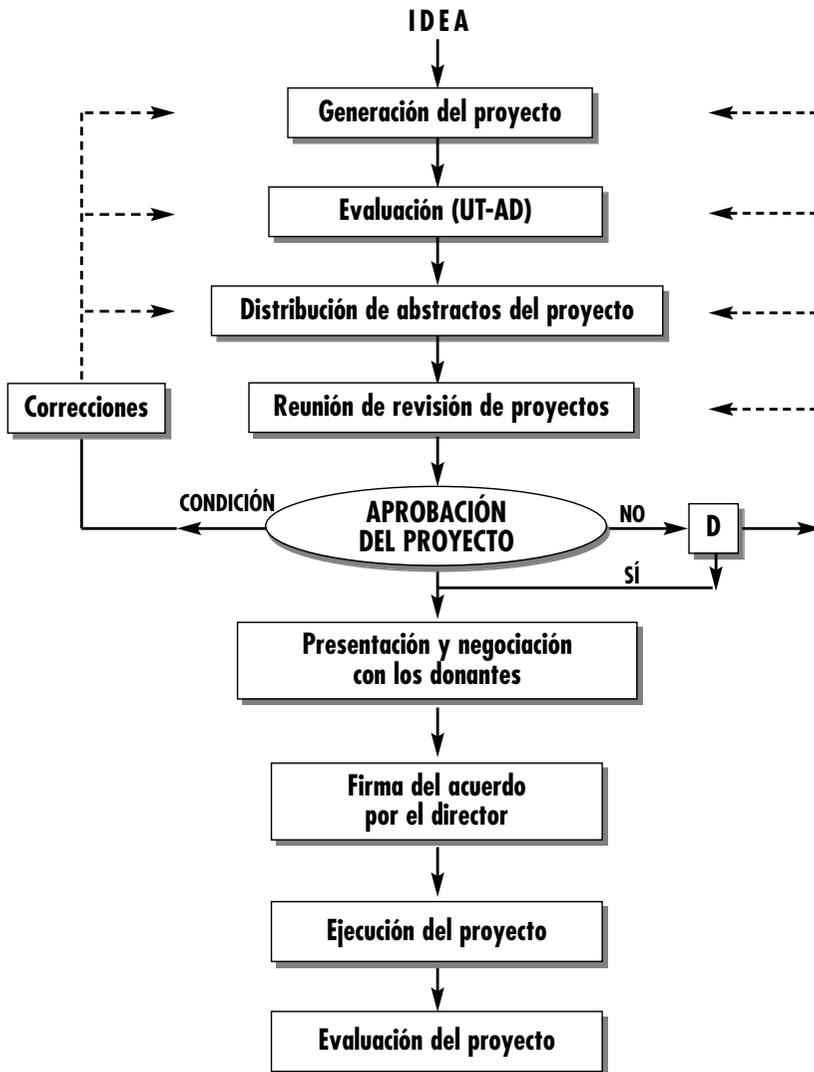
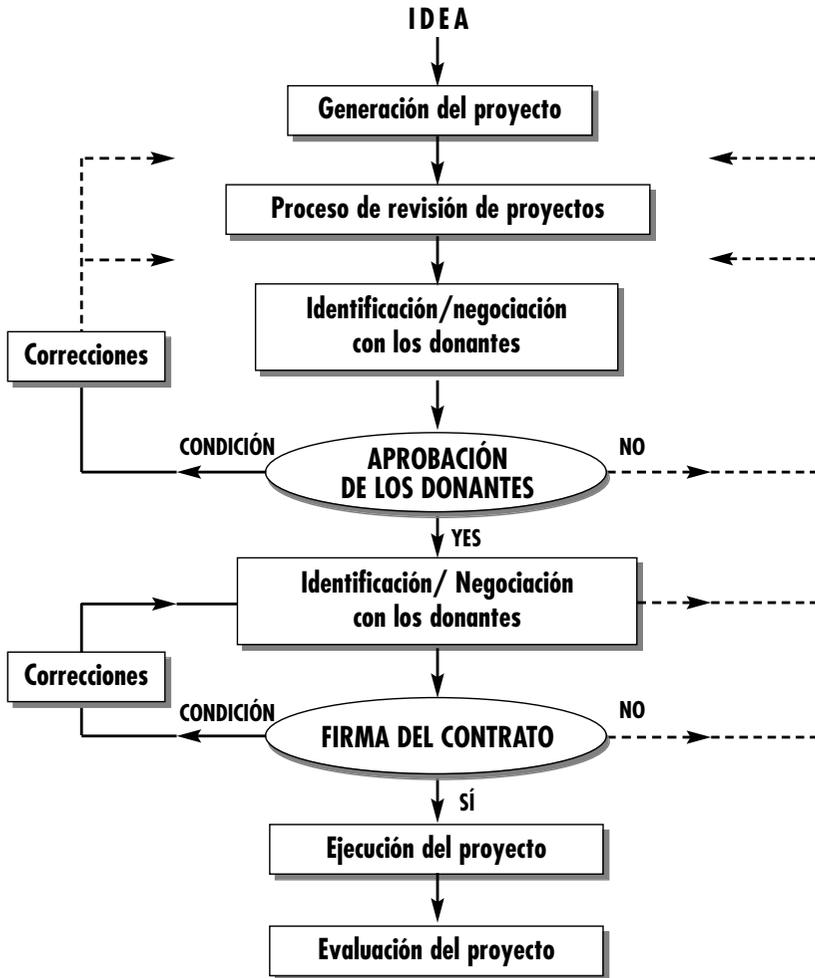


Figura 3.



Costos de

Apoyo a

Programas

C O S T O S D E A P O Y O A P R O G R A M A S

Introducción

Esta directiva establece la política vigente en la OPS sobre los "Costos de Apoyo a Programas" (CAP), de conformidad con lo establecido por sus Cuerpos Directivos y a lo aprobado por su Director.

Las tasas de PSC aplicadas actualmente por la OPS a los proyectos de cooperación técnica financiados por fuentes extrapresupuestarias, representan un reembolso sólo parcial de los costos reales sufragados por la Organización. En algunos casos, la tasa "real" incurrida por la OPS es hasta tres veces mayor que la tasa "estándar" cargada al Programa. Los gerentes de proyectos, PWRs, directores de Centros Panamericanos, jefes de división, etc., deben ser muy conscientes de los costos reales de ejecución de proyectos financiados por fuentes extrapresupuestarias. Dichos proyectos deben complementar las actividades, programas y prioridades de país financiados con los fondos regulares de la OPS. Su ejecución no debe agotar los recursos ordinarios de la Organización sino, por el contrario, fortalecerlos. Los fondos regulares de la Organización son frecuentemente utilizados para apoyar para apoyar estos proyectos extrapresupuestarios. En consecuencia los mismos deben incluir un presupuesto lo más detallado posible, que incluya todos los costos directos y la correspondiente tasa de PSC, establecida en esta directiva.

- 1. Costos directos ("costos variables"):** Es todo costo vinculado con una actividad específica necesaria para llevar a cabo la prestación de cooperación técnica, de otro tipo de apoyo o, servicios por parte de la Organización. Estos costos son directamente proporcionales a las actividades adicionales requeridas para el proyecto extrapresupuestario. La inclusión exacta de todos los costos directos en el presupuesto del proyecto permite a la Organización mantener las tasas de PSC en su mínimo actual. Los costos directos incluyen, entre otros:

Definiciones

- a. Sueldos del personal de la OPS, consultores, asistentes administrativos, personal secretarial, mensajeros y choferes, donde quiera que se ubique el proyecto (la Sede o el campo), por persona-hora. Al calcular estos costos, debe incluirse el costo de todas las prestaciones relativas al tipo de empleado de que se trate, así como costos adicionales, como por ejemplo, seguro de accidentes, etc.
 - b. Gastos de viaje de dicho personal, incluyendo transporte, viáticos, seguro, etc.
 - c. Equipo complementario, suministros y material de oficina.
 - d. Publicaciones relacionadas con el proyecto y costos de producción, incluyendo la impresión, distribución, promoción y envío.
 - e. Costos adicionales de comunicación -en caso de ser objeto de determinación.
 - f. Reuniones y conferencias, incluyendo los costos del espacio fuera de los locales de la OPS o de la reorganización o modificación del espacio físico de ésta.
 - g. Costos promocionales/publicitarios relacionados con el proyecto
2. **Costos de Apoyo a Programas (PSC) o Costos Indirectos ("costos generales"):** Son costos comunes de naturaleza general o administrativa que no pueden ser cargados de manera específica a proyecto extrapresupuestario alguno. Estos incluyen, pero no están limitados, a los siguientes:
- a. Servicios técnicos y de consultoría necesarios para efectuar negociaciones y cumplir requisitos especiales de proyectos extrapresupuestarios, incluyendo servicios y actividades especiales prestados por las divisiones técnicas de la OPS (asesoría, etc.), la Oficina de Asuntos Jurídicos (negociaciones y consultoría), el Departamento de Personal (contratación), Servicios de Compras (compra de suministros y equipo), y el Departamento de Presupuesto y Finanzas (control de los fondos, solución de controversias, informes financieros, etc.).
 - b. Otros servicios y personal de la OPS que resulten necesarios para apoyar las funciones fundamentales de la Organización.
 - c. Servicios comunes como el de alquiler, electricidad, servicios de computación, teléfono (en caso de no poder ser determinado por separado), depreciación, seguro de los locales, etc.

Tasas de PSC aplicables a proyectos extrapresupuestarios

1. **Tasa estándar mínima:** La XXVIII Reunión del Consejo Directivo de la OPS aprobó la resolución XXXV, por la cual se autorizó al Director para que a partir del 1 de enero de 1982, aplicara una tasa estándar mínima del 13% por concepto de Costos de Apoyo a Programas. Las disposiciones pertinentes de dicha resolución establecen lo siguiente:

"Mantener la política general establecida por el Director de que la totalidad de los gastos por servicios técnicos y administrativos o de apoyo para la ejecución eficaz y efectiva por la OPS de proyectos financiados con fondos extrapresupuestarios, sean sufragados, siempre que sea posible, con dichos fondos.

Autorizar al Director para que, a partir del 1 de enero de 1982, aplique un porcentaje uniforme mínimo del 13% en concepto de gastos de apoyo a programas, al que sólo renunciará en circunstancias excepcionales.

Autorizar al Director a negociar unos porcentajes más elevados de gastos de apoyo a programas siempre que sea aceptable para el donante o la institución de financiamiento."

Salvo disposición en contrario de la presente directiva, a todos los gobiernos y demás donantes se les seguirá aplicando una tasa de 13% -por concepto de PSC- sobre los costos directos del proyecto. Si bien esta tasa mínima no resulta suficiente para recuperar los costos indirectos reales de nuestra cooperación técnica y de otro tipo de apoyo o servicios, ha sido mantenida con el objetivo de seguir siendo competitivos y adaptarnos a la difícil situación financiera de la comunidad internacional de donantes. El PSC es un elemento de los costos universalmente reconocido en toda actividad económica, ya sea privada o comercial. Al establecer una tasa estándar, la OPS ha seguido principios y procedimientos -generalmente aceptados- de determinación de costos.

2. **Tasa mínima local:** Los proyectos extrapresupuestarios generados por una Representación o un Centro, que sean financiados por el gobierno u otro organismo nacional, y sean ejecutados localmente, estarán sujetos a una tasa de PSC del 6%.
3. **Tasa del Gobierno de los Estados Unidos:** Todas las subvenciones y contratos celebrados entre la OPS y el Gobierno de los Estados Unidos de América están sujetos actualmente a la tasa de PSC de 21%. Para fijar esta tasa, las autoridades de Contratación Federal de los Estados Unidos utilizan una tasa determinada de manera provisional en base a un examen de los costos directos e indirectos de la OPS durante ejercicios financieros precedentes. La División de Asignación de Costos y Enlace del Departamento de Salud y Servicios Sociales es quien se encarga de este examen y del establecimiento de la tasa auditada.

La tasa de PSC del 21 % sobre las subvenciones y los contratos del Gobierno de los Estados Unidos se aplica a todos los costos directos, con excepción del equipo, subcontratos y las subvenciones secundarias.

La única excepción a esta regla la constituye la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), a quien, sobre la base de un convenio firmado en 1982, se le cobra la tasa estándar del 13%.

4. **Tasa de Compras Reembolsables:** En caso de que se presentaran requerimientos mayores para la compra de productos necesarios para los programas de salud, se podrá solicitar ayuda para adquirir los mismos mediante el Programa de Compras Reembolsables que realiza la OPS en nombre de los Estados Miembros o sus Instituciones (Directiva HQ/FO-96-11)*. Estas compras estarán sujetas a las normas y procedimientos del programa mencionado, incluyendo los requisitos de pago por adelantado en US\$ dólares y de pago de un cargo por servicio correspondiente al 3% del costo neto del material comprado.

* Esta Directiva reemplaza a la Directiva No. HQ/FO-94-03 del 7 de marzo de 1994

Asignación del PSC

En caso que todas las actividades del proyecto se ejecutaran localmente, el Director podrá, -previa solicitud del PWR o del director del Centro- aprobar la "devolución" (en forma de una partida PX) de una suma cuyo valor no exceda el equivalente al 3% de la tasa aplicable de PSC**. Dichas solicitudes deberán ser debidamente justificadas, indicando el uso propuesto de los fondos.

Excepciones

1. **Instituciones y organismos no sujetos al pago del PSC:** Mediante convenio especial, resultan exentos de la aplicación de las tasas del PSC, las siguientes instituciones y organismos especializados de las Naciones Unidas:
 - a. Fundación Kellogg
 - b. UNICEF y UNESCO
 - c. PNUD y FNUAP (la OPS recibe el reembolso del PSC por parte de la OMS).
2. **Actividades o contribuciones que no sujetas normalmente al pago de PSC:**
 - a. Subvenciones de US\$ 20.000 o menos para actividades relacionadas con la salud, que sean específicas o continuadas.
 - b. Los costos compartidos de actividades específicas y por una sola vez, que no superen la suma de US\$ 30,000 por subvención.
 - c. Subvenciones de emergencia destinadas a la asistencia a corto plazo a países afectados por desastres.
3. **Exenciones o reducciones del PSC:** Las exenciones o reducciones del PSC podrán ser aprobadas sólo por el Director. La aprobación se realizará de manera individual en cada caso y deberá basarse en motivos excepcionales. Bajo ninguna circunstancia, podrá otra persona que no fuera el Director, negociar o aceptar una exención o reducción del PSC. Las solicitudes de exenciones o reducciones del PSC que se encuentren debidamente justificadas serán sometidas a la consideración del Director, antes de su presentación al donante. Copias de toda solicitud serán remitidas a ABE, DEC y DLA.

** Este procedimiento no se aplica a las adquisiciones reembolsables.

L I S T A D E A B R E V I A C I O N E S

ABF	Departamento de Presupuestos y Finanzas
AD	Oficina del Subdirector
AID	Agencia para el Desarrollo Internacional
APL	Departamento de Personal
ASP	Anuncio de Servicios Públicos
CPV	Comunicado de Prensa en Vídeo
CTP	Cooperación Técnica entre Países
CTPD	Cooperación Técnica entre Países en vías de Desarrollo
DEC	Oficina de Relaciones Externas
DLA	Oficina de Asuntos Jurídicos
DPI	Oficina de Información Pública
EML	Enfoque del Marco Lógico
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
GRP	Grupo de Revisión de Proyectos
IDH	Índice de Desarrollo Humano
OEPP	Orientaciones estratégicas y programáticas
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización no Gubernamental
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PAI	Programa Ampliado de Inmunizaciones
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRP	Proceso de Revisión de Proyectos
PSC	Costos de Apoyo a Programas
PWR	Representante OPS/OMS
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UT	Unidad Técnica