



ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD/
ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD



*Cooperación Técnica Territorial:
Conceptos, Problemas, Perspectivas
(Aportes para la discusión)*

*Programa de Desarrollo de
los Servicios de Salud en Nicaragua*

*Documento de trabajo, no oficial, sujeto a
modificaciones y perfeccionamiento*

SEPTIEMBRE, 1994

INDICE

- 01 *Resumen Ejecutivo.*
- 02 *Elementos Básicos para un Marco Conceptual.*
Principios de actuación, beneficios previsibles, definición tentativa.
- 03 *Las prácticas Actuales.*
Cuáles son ?, problemas asociados, soluciones estratégicas.
- 04 *Si el modelo operacional vigente estuviera en crisis..?*
Por qué seguir adelante ?, características y rasgos de crisis, algunas soluciones operacionales.
- la
- 04 *Perspectivas.*
- 05 *Programa General de Trabajo 1994.*
- 06 *Anexos:*
AA manera de recordatorio: Algunos ejes de análisis del modelo operacional vigente.

I.- RESUMEN EJECUTIVO.

Ha solicitud del Sr. Representante de OPS/OMS en Nicaragua, el Dr. Mariano Salazar C, Consultor, ha preparado el siguiente documento con el objeto de avanzar en la conceptualización y análisis del proceso de Cooperación Técnica Territorial (CTT).

Discute los elementos básicos para un marco conceptual colocando la Cooperación Técnica Territorial como una respuesta estratégica, que desde la perspectiva de OPS/OMS, acompaña el proceso nacional de Desarrollo Institucional de los SILAIS y de Reformas Sectoriales e Institucionales a nivel de país.

Dentro de esta línea de pensamiento propone un grupo de principios que le dan un contenido operacional a este arquetipo teórico en formación y que influyen en su naturaleza distintiva, identifica un conjunto de beneficios que genera su utilización práctica (liderazgo, direccionalidad, complementariedad, eficiencia) y ofrece un primer acercamiento global al interrogante de qué es la C.T.T ?.

Identifica las "prácticas" actuales hegemónicas en materia de Cooperación Técnica Territorial y los problemas principales asociados a las mismas.

Propone grandes categorías de problemas (asociadas a insuficiencias en el abordaje teórico y operacional del desarrollo institucional de los SILAIS, CTT y la transformación de la cultura organizacional como áreas generadoras de soluciones) que se complementan con el esbozo, para cada categoría, de soluciones estratégicas que se convierten, en la lógica utilizada, en esbozos de Programas Direccionales de Intervención.

Cuestiona el modelo operacional vigente, argumenta a favor de la continuidad del esfuerzo a partir de la CTT independientemente de los problemas estructurales y operativos existentes, identifica el nudo gorgiano de la etapa actual - la formalización de las prácticas existentes - y los principales rasgos débiles del perfil de actuación actual. Ejemplifica con muestras de los que pueden ser soluciones inmediatas para problemas de la coyuntura.

Para concluir, analiza diferentes escenarios - positivos y restrictivos - donde la CTT como estrategia adquiere mayor o menor viabilidad y factibilidad. Finalmente propone un programa de trabajo general a manera de establecer grandes compromisos en períodos tentativos.

II.- ELEMENTOS BASICOS PARA UN MARCO CONCEPTUAL.

Principios de actuación, beneficios previsibles, definición tentativa.

La Representación de OPS/OMS en Nicaragua ha venido acompañando desde su inicio el proceso de consolidación de los Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (SILAIS), considerándolo (a) el modelo mas viable para la intersección de los esfuerzos en salud de la sociedad civil y el gobierno en un territorio/población determinado y (b) el eje del proceso de trasformaciones del Sistema Nacional de Salud.

La coyuntura actual ha significado un renovado impulso hacia el fortalecimiento de los SILAIS, a partir de las iniciativas de Reforma del Ministerio de Salud que se expresan en la profundización de tres procesos cruciales del desarrollo del sector salud: Democratización de la Gestión, Modernización Institucional y Descentralización.

Como respuesta a las Reformas planteadas por las autoridades del Ministerio y como continuación de una Estrategia de Cooperación basada en el apoyo al Desarrollo Institucional de los SILAIS, OPS/OMS ha venido incorporando progresivamente al proceso de formulación, entrega y evaluación de la Cooperación en el país el concepto de Cooperación Técnica Territorial.

Los principios que le dan un contenido operacional a este arquetipo teórico en formación y que influyen en su naturaleza distintiva son:

1Los SILAIS representan desde el punto de vista teórico y operacional, el espacio situacional donde los diferentes actores - a partir de un proceso de negociación y concertación - pueden disminuir la fragmentación de las intervenciones en salud e incrementar el grado social y técnico de eficiencia, equidad, eficacia y equifinalidad de las mismas, en beneficio de la población bajo su área de influencia, especialmente la mas postergada.

-
- 2El carácter multidimensional que exige el desarrollo institucional de los SILAIS y de la red local de servicios adscrita al MINSA, genera la necesidad de una respuesta social que asume un carácter intersectorial, interinstitucional, interagencial e interprogramática.
- 3Los SILAIS, se comportan como el proyecto dinamizador de la transformación del Sistema Nacional de Salud y de sus Instituciones, ubicándose, por excelencia como un elemento de enlace entre salud y desarrollo en los territorios.
- 4El rol de los Ministerios de Salud en el contexto de los SILAIS requiere desarrollar capacidades locales de negociación, liderazgo, motivación, gerencia, administración, organización, evaluación, epidemiología, cobertura y calidad de la atención, claves para darle continuidad a las Políticas Nacionales de Salud como instrumento de consenso nacional que se expresa localmente.
- 5El proceso de transformación de los Ministerios de Salud para conducir el desarrollo institucional de los SILAIS en su singularidad como proyecto social en una ecuación territorio población y conservar el carácter de red del Sistema Nacional de Salud, demanda importantes transformaciones del Nivel Central de la Institución que tiende a asumir un papel regulador, facilitador, normador, en esencia, conductor.

En consecuencia, la Cooperación Técnica Territorial, como Estrategia a nivel de país, crea un grupo importante de oportunidades y compromisos de cooperación que:

- (a) consolidan e incrementan el papel conductor del Ministerio de Salud en el nivel local- beneficio de liderazgo -
- (b) constituyen un espacio de conjunción efectivo de las Orientaciones Estratégicas y Prioridades Programáticas con las Políticas Nacionales de Salud, Planes Locales de Salud, Programas de Desarrollo de Establecimientos específicos de Salud o Redes Locales - beneficio de direccionalidad -
- (c) asumiendo el desarrollo institucional de los SILAIS como el propósito clave de la Cooperación - en un entendimiento amplio de los SILAIS como propuesta y realidad, no restringido solamente a la red de servicios - crea una dimensión de acción sumamente extensa, con un sentido integrador de los actores que manejan diferentes cuotas y tipos de poder dentro y fuera del sector salud - beneficio de complementariedad -
- (d) basados en el abordaje de problemas concretos del desarrollo institucional de los SILAIS: finales (problemas de Salud prioritarios), intermedios (gerencia, administración, abastecimiento, logística, tecnología) y potenciales (epidemiológicos, otros); que genera una búsqueda de resultados - beneficio de rendimiento -.

En resumen, la Cooperación Técnica Territorial es un concepto en proceso de formación y consolidación a partir de una práctica concreta, en unas circunstancias históricas dadas, que pretende, en esencia, responder como Estrategia a los desafíos que plantea el desarrollo institucional de los SILAIS en un escenario complejo, fragmentado, conflictivo, dependiente, donde la variable poder está permanentemente presente, las diferencias entre los diferentes grupos sociales que integran la sociedad tienden a hacerse mayores y la salud permanece como un valor inherente al desarrollo humano local.

III.-LAS PRACTICAS ACTUALES.

Cuáles son ?, Problemas asociados, soluciones estratégicas.

La Representación de OPS/OMS en Nicaragua viene ejercitando el concepto de Cooperación Técnica Territorial a través de diferentes vías, obteniendo una práctica diferenciada e identificando un espectro de problemas de diferente índole asociadas con cada una de las prácticas.

Un acercamiento a una visión general de los diferentes ejes de operación de la CTT en Nicaragua nos lleva a identificar las siguientes prácticas principales:

01Práctica I: Vía Proyectos que poseen "per se" una definición territorial. Ejemplos: PROSILAIS, PRODERE, RAAN.

Los problemas fundamentales que se enfrentan en este ámbito están correlacionados - desde la perspectiva de la CTT - con los siguientes interrogantes globales: (a) Cómo aprovechar el potencial de recursos de Asistencia Técnica en la Representación y dentro del Sistema de OPS/OMS a nivel subregional y Latinoamericano para capitalizarlos a favor del desarrollo institucional de los SILAIS bajo su área de influencia ? (b) Cómo combinar los recursos de Asistencia Técnica disponibles con las necesidades de cooperación en los SILAIS ? (c) Cómo superar la miopía gerencial del ejecutivo del proyecto para conseguir que, a partir de una visión integral del desarrollo institucional de los SILAIS - no disponible en principio - consiga concertar intereses personales, de organismos financiadores y de otros proyectos de OPS, preparando una fórmula de éxito político y técnico ?.

02Práctica II: Vía Proyectos Subregionales que apoyan procesos nacionales que poseen expresiones locales específicas o bien pueden focalizar en territorios algunas de sus líneas de trabajo. Ejemplos: Subregional de Gerencia, Medicamentos, Mantenimiento, PASCAP, INCAP, otros.

Los problemas fundamentales en este ámbito están correlacionados con los siguientes interrogantes globales: (a) Cómo contribuir desde la perspectiva de procesos nacionales que tienen expresión en territorios y establecimientos específicos a los propósitos, objetivos y metas de la CTT ? (b) Cómo contribuir a la CTT con líneas de trabajo específicas dentro y/o fuera de las prioridades definidas nacionalmente ? (c) Cómo convencer a los Ejecutivos de Proyectos con definición territorial "per se" de que su línea de trabajo tiene espacio y cabida dentro de su programación ?

03Práctica III: Vía Proyectos Regionales que apoyan procesos nacionales que poseen expresiones locales específicas o bien pueden focalizar en territorios algunas de sus líneas de trabajo. Ejemplos: Servicios de Salud, Desarrollo de Recursos Humanos, otros.

Los problemas fundamentales en este ámbito están correlacionados con los mismos interrogantes globales de la práctica anterior.

04Práctica IV: Vía Consultores responsables del desarrollo institucional de un SILAIS determinado.

Ejemplos: Carlos Morales/SILAIS MATAGALPA; Humberto Montiel/SILAIS BOACO; otros.

Los problemas fundamentales en este ámbito están correlacionados con los siguientes interrogantes globales: (a) Cómo aprovechar el potencial de recursos de Asistencia Técnica en la Representación para capitalizarlos a favor del desarrollo institucional de los SILAIS bajo su responsabilidad? (b) Cómo superar la miopía gerencial del Consultor para conseguir que, a partir de una visión integral del desarrollo institucional de los SILAIS - no disponible en principio - consiga concertar las capacidades de asistencia técnica en su área de expertize con la demanda mayor de las necesidades del desarrollo institucional de los SILAIS?.

04Práctica V: Vía Consultores que de forma independiente se articulan con las autoridades de SILAIS y desencadenan procesos de Cooperación Técnica Territorial en su ámbito de competencia. Ejemplos: Mariano Salazar; Olympia Briceño; otros.

Los problemas fundamentales en este ámbito están correlacionados con los siguientes interrogantes globales: (a) Cómo formalizar la solicitud de cooperación para que esta aparezca en el PTC correspondiente? (b) Cómo articular procesos locales con procesos nacionales haciendo el recorrido inverso de lo local a lo nacional? (c) Cómo sistematizar una experiencia local bien sucedida para convertirla en un efecto demostrativo útil? (d) Cómo atender la demanda que se desencadena a partir de una actividad cabeza de proceso?

05Práctica VI: Vía la delegación de responsabilidades en un consultor o grupo de consultores realizada por el Representante. Ejemplos: Grupo designado para ir a Boaco constituido por H.Montiel; N.Jirón, M. Salazar.

Los problemas fundamentales en este ámbito están correlacionados con los siguientes interrogantes globales: (a) Cómo compatibilizar las agendas de los consultores y de las autoridades nacionales destinatarias de la Cooperación? (b) Cómo reajustar planes de trabajo producto de

compromisos previos para darle cabida a esta nueva prioridad ? (c) Cómo informar al Representante del cumplimiento de la tarea y percibir el grado de satisfacción de los usuarios de la misma ?.

Existen además un grupo de problemas, que aunque atraviezan todas las prácticas, se expresan de manera diferenciada en algunas de ellas, asumiendo visos mas fuertes que en otras. Me refiero a los problemas de orden logístico: viáticos para consultores y conductores, disponibilidad de vehículos, preparación de informes de actividades, otros.

A mi manera de ver es posible identificar categorías de problemas que están más asociados a una práctica o bien son casi comunes a todas. De manera preliminar y nada mas en calidad de preidentificación, considero que algunas de estas categorías de problemas y sus descriptores mas relevantes pueden ser:

01 Categoría I: Asociada a problemas de elaboración teórica del objeto de Intervención de la Cooperación Técnica Territorial, léase el Desarrollo Institucional de los SILAIS.

Sus descriptores son las respuestas a un grupo de preguntas básicas: Qué es el desarrollo institucional de los SILAIS ? Cuáles son las metas a las que va a apuntar la OPS/OMS ? Todas o un grupo seleccionado ? Cómo se interceptan metas de desarrollo institucional de los SILAIS y proyectos de OPS ? Cuáles son los componentes de la oferta de cooperación que posee la OPS que deben considerarse obligatorias en los Proyectos de OPS que tienen - por definición - una expresión territorial ?

Solución: Preparar una propuesta de Desarrollo Institucional de los SILAIS asumida de común acuerdo con el Ministerio de Salud.

02Categoría II: Asociada a problemas de elaboración teórica y operacional de la Cooperación Técnica Territorial como Estrategia de Cooperación.

Sus descriptores son las respuestas a un grupo de preguntas básicas: Qué es la Cooperación Técnica Territorial ? Cuáles son las prácticas que la definen ? Cuáles queremos estimular y en que grado, extensión y profundidad y cuáles no ? Cuáles son las grandes "operaciones" - en el sentido que les da el pensamiento estratégico que debemos impulsar ? Cuál es la situación objetivo de la CTT que queremos conseguir en un período dado ? Cuál es la experiencia que se ha desarrollado hasta hoy ? Es positiva o no ? Cuáles son los criterios para juzgar ? Cuál es el sistema de dirección estratégica que se va a implementar para conducir de manera ordenada la CTT ? Cuáles son las funciones de los Consultores en todo este proceso ? Qué nuevas obligaciones adquieren ? Cuál es el mejor modelo de atención a ser implementado: 1 SILAIS 1 Consultor u otra modalidad ? Cómo resolver la dicotomía generalistas vrs especialistas ?

Solución: Preparar una propuesta de la Cooperación Técnica Territorial, preferiblemente, en un formato de proyecto que responda al enfoque lógico - en esencia se trata de un proyecto de Cooperación Técnica - detallando metas, propósito, lógica y estrategia, presupuesto, fuentes de verificación para los principales indicadores de resultados, propósitos y metas, funciones de los consultores y sistema de petición y rendición de cuentas.

03Categoría III: Asociada a la transformación del Clima Organizacional de la Representación de OPS/OMS en Nicaragua a favor de la CTT, dentro de los márgenes que concede su carácter de organización burocrática y sus valores organizacionales tradicionales de actuación.

Sus descriptores son las respuestas a un grupo de preguntas básicas: Con qué valores tradicionales de actuación compete, antagoniza y/o se complementa la CTT? Qué dispositivos deben configurarse para incorporar a la CTT como un valor de actuación relevante para la Representación? Cómo disminuir los niveles de conflicto e incertidumbre que puede generar? Cómo capitalizar su desarrollo conceptual y operativo a favor del fortalecimiento de valores organizacionales tradicionales y positivos en OPS/OMS?

Solución: Elaborar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Representación, de las redes de micropoderes existentes y de los sistemas informales de circulación de información e influencias que den pie a la configuración de un programa estructurado de incorporación de la CTT como valor relevante al perfil de actuación organizacional que fortalezca el desarrollo insitucional de la Representación.

IV SI EL MODELO OPERACIONAL VIGENTE ESTIVIERA EN CRISIS ?

la Por qué seguir adelante?, Características y rasgos de crisis, soluciones operacionales.

Los problemas estructurales que en este momento posee la Cooperación Técnica Territorial - indefinición en las calidades del objeto de intervención, insuficiencias en la concepción y sistema de dirección del programa de intervención y baja incorporación en la cultura organizacional - se reflejan en la coyuntura actual en una crisis del modelo operacional vigente a la que hay que encontrarle alternativas.

Por qué hay que encontrarle alternativas?. La respuesta tiene asideros en diferentes puntos:

1Uno de los "escenarios" de la cooperación en salud que se ubica dentro del área de futuros creíbles es el ámbito local como una prioridad de actuación para las agencias de financiamiento y los diferentes actores del gobierno y la sociedad civil. El lema "Pensad Globalmente y actuad localmente" es cada vez más una apremiante realidad con la que hay que ponerse a tono acudiendo a nuestras reservas de inteligencia e imaginación, identificando amenazas y oportunidades y creando hechos demostrativos de lo local como un área de intervención viable y factible.

2Tenemos derecho a tener un futuro preferido, que yendo más allá de un "escenario: futuro para la cabeza", se convierta en una "visión: futuro para el corazón". Una "visión" de lo que nosotros queremos creer, nuestro sentido de lo que puede ser mejor, que se convierta en un enunciado apremiante, inspirador del futuro preferido en el que queremos creer. Un futuro para el corazón, que nos toca y nos mueve, que nos inspira al definir por que trabajamos, que contribución más elevada fluye de nuestros esfuerzos y como podemos esforzarnos para cambiar.⁽¹⁾

3Los SILAIS, como Proyecto dinamizador de la transformación de los Sistemas Nacionales de Salud, han sido asumidos por las autoridades de los gobiernos de L.A y otros actores de la sociedad civil en la Región, como la alternativa válida para darle expresión concreta a la utopía de la producción social de la salud.

¹ Las ideas para la formulación de los puntos 1 y 2 fueron tomadas de "Clement Bezold. Pensar sobre el futuro de la salud y la atención en salud: tendencias, escenarios, visiones y estrategias. Programa de Desarrollo de Políticas de Salud, Serie Informes Técnicos No. 6, OPS/OMS, Abril, 1992. p: 9. (Traducción a cargo de Cristina Puentes)".

4Cada vez más la descentralización está formando parte de las estrategias de Reforma del sector salud y sus instituciones, en consecuencia, hay en curso un fortalecimiento de los poderes locales y de la sociedad civil en este ámbito, emergiendo como interlocutores válidos de la Cooperación en sus diferentes manifestaciones.

5El escenario local, es en última instancia donde se dilucidan de manera práctica los principales desafíos de salud: la eficiencia, la eficacia, la equifinalidad y la equidad; y donde se construye la articulación entre la salud y el desarrollo.

Fundamentada la necesidad de continuar es la hora de preguntarse: Cuáles son las características y los rasgos del modelo operacional actual que están en crisis y cuáles son sus alternativas de solución ? ⁽²⁾

Desde mi perspectiva, - y presuponiendo que la viabilidad política está construida - la crisis del modelo de operación actual está centrada, como paño de fondo, alrededor de los grados de formalización e informalización que deben tener sus diferentes prácticas bajo un Sistema de Dirección Estratégico (SDE) del proceso de la CTT.

Conviene senalar de inicio, que en todo caso, el SDE de la CTT, en sus rasgos globales, no puede ir mas allá del que ya está implementado para la Cooperación en su conjunto: BPB, APB, CTT, informes de evaluación por período. Esta comprensión no inhibe el desarrollo puntual de aspectos que en una primera fase incrementan la gobernabilidad del proceso de CTT, su sistematización, divulgación y discusión.

Dentro de este marco es que propondría el entendimiento de los rasgos de la "crisis" y la propuesta de alternativas de solución.

² Aquí nos vamos a referir a aspectos que tienen que ver con aspectos de organización básicos de la etapa actual que tendrían como objetivo elevar la gobernabilidad de lo que actualmente está aconteciendo. No hay intención de abordar, de manera contundente, los problemas estructurales ya referidos en el acápite de las "Prácticas actuales".

Qué prácticas requieren, entonces, mayor o menor grado de formalización... El cuadro a continuación ofrece una semblanza general de las demandas en este sentido.

PRACTICAS	GRADOS DE FORMALIZACION (³)		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Proyectos con definición territorial	X		
2 Proyectos Regionales con posibilidades de expresión local.	X		
3 Proyectos subregionales con posibilidades de expresión local.	X		
4 Consultores de SILAIS.		X	
5Articulación Independiente.			X
6Indicación del PWR.			X

El Cuadro anterior solamente pretende ejemplificar como, desde una perspectiva, la formalización debe ser catalogada. No tiene intenciones de ser eminentemente conclusivo sino, simplemente, de abrir la discusión.

De todas maneras, vale la pena comentar, que las prácticas 1, 2 y 3 están formalizadas "per se", es decir, están obligadas a hacerlo, ya existen los mecanismos establecidos para ello. A diferencia de éstas, estos procedimientos no están "maduros" para las "prácticas" 4, 5 y 6.

En todo caso, la formalización de las actividades que generan las prácticas 4, 5 y 6 deberían darse dentro de los procedimientos ya establecidos o perfeccionados de las prácticas 1, 2 y 3.

³ En todos los casos, las "prácticas" se refieren a actividades programadas para ser realizadas en los SILAIS.

La observación anterior es clave, por que significa, en la práctica, que el **recurso crítico** para la formalización de la CTT como parte substantiva del proceso global de Cooperación en el país, es la **cooperación y colaboración** entre el grupo de consultores que prestan asistencia técnica.

Crear los dispositivos para conseguir esto es clave para continuar adelante...y superar los problemas estructurales que anteriormente se han analizado : indefinición en las calidades del objeto de intervención, insuficiencias en la concepción y sistema de dirección del programa de intervención y baja incorporación en la cultura organizacional.

Por otro lado, es posible determinar en el rostro de la crisis, algunos descriptores bastante precisos:

1Programas de Cooperación preparados por Consultores de SILAIS no están siendo considerados por Consultores Ejecutivos de Proyectos con definición territorial en la programación oficial de ejecución de actividades.

Ejemplo: Programación preparada por la Licda. Isabel Turcios y el Dr. M. Valdéz con relación al SILAIS de León.

2El apoyo logístico - vehículos, viáticos, reproducción de documentos - es insuficiente para satisfacer la demanda de atención que plantean los SILAIS.

3No existe una visión global de las necesidades de atención planteadas por los SILAIS.

4Las actividades de cooperación con los SILAIS no están reflejadas en todos los PTCs de los diferentes programas que promueve OPS/OMS.

5La delegación de responsabilidades de la CTT bajo el esquema de un Consultor por SILAIS no esta funcionando.

6No se posee información regular acerca de las actividades de los consultores en los SILAIS.

7El menú de ofertas de Cooperación Técnica no se está ocupando para promover la variedad de líneas y productos que la OPS/OMS está en posibilidades de apoyar.

Hay algunas soluciones operacionales inmediatas que ya se pueden comenzar a poner en práctica, pero otras, tomando en consideración que ya estamos en el III cuatrimestre del año, deberán impulsarse de cara al año 1995.

Ejemplos de soluciones operacionales:

1Problema: No se posee información regular acerca de las actividades de los consultores en los SILAIS.

Solución: Cambiar el sistema actual de reporte escrito encima de un formato preestablecido, por un sistema más ágil basado en la comunicación verbal, con soporte automatizado y periodicidad semanal.

De hecho la propuesta técnica ya está disponible y permitiría emitir reportes cruzando las siguientes variables: consultor, horas de trabajo en el SILAIS, tipo de enfoque estratégico de la cooperación utilizado, SILAIS, actividad realizada.

2Problema: Las actividades de cooperación con los SILAIS no están reflejadas en todos los PTCs de los diferentes programas que promueve OPS/OMS.

Solución: Incorporar a la programación del 3er. cuatrimestre del año las actividades previstas a ser realizadas en los SILAIS. Si esto no fuera posible, por lo menos incorporar en la evaluación de este período las actividades realizadas vía la CTT y que responden a las prácticas 1, 2 y 3.

Considero conveniente que otras sugerencias de soluciones operacionales se discutan en el colectivo de consultores involucrados en la Cooperación Técnica Territorial.

V PERSPECTIVAS.

En un escenario posible donde al mediano plazo se mantengan, por un lado, las tendencias del desarrollo de los SILAIS a partir de la descentralización, la democratización de la gestión y la modernización institucional, y por otro lado, la existencia de proyectos de cooperación con una definición territorial "per se", las perspectivas de la CTT, como estrategia, pueden ser catalogadas como muy buenas.

Existirían escenarios restrictivos donde la CTT tendría una viabilidad y factibilidad diferentes:

011re escenario restrictivo: coexiste una disminución de la descentralización, democratización y modernización (D-D-M) con proyectos de cooperación con una definición territorial "per se". Las perspectivas podría ser catalogadas meramente como buenas.

022do escenario restrictivo: coexiste una disminución de la D-D-M con una disminución tipo "B" de los proyectos de cooperación con una definición territorial "per se". Las perspectivas pueden ser catalogadas como "menos que buenas".

033er escenario restrictivo: disminución de la D-D-M con una disminución tipo "A" de los proyectos de cooperación con una definición territorial "per se". Las perspectivas pueden ser catalogadas como "casi malas".

044to escenario restrictivo: disminución de la D-D-M y ausencia de proyectos de cooperación con definición territorial "per se". Las perspectivas pueden ser catalogadas como "malas".

El análisis asume que, por excelencia, es el volumen de recursos directamente asignados - via proyectos de cooperación con una definición territorial "per se"- lo que le a viabilidad política y factibilidad técnica a la CTT.

VI PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO 1994.

III cuatrimestre 1994.

Actividad 01: discusión de la propuesta de conceptos, problemas y perspectivas de la CTT.

Actividad 02: preparación de un grupo de respuestas operacionales a los problemas del modelo operacional vigente.

Actividad 03: presentar una propuesta acerca de como abordar los problemas estructurales de la CTT:

insuficiencias en el abordaje teórico y operacional del desarrollo institucional de los SILAIS, CTT y la transformación de la cultura organizacional como áreas generadoras de soluciones

Actividad 04: preparar APB para un grupo de SILAIS seleccionados como parte del ejercicio general de planificación de la cooperación.

ANEXO 01

Agrupación de síntomas de la crisis:

- 1Relacionadas con aspectos de apoyo logístico.
- 2Relacionados con el sistema de planificación y programación y evaluación de actividades.
COMPRENDE 3-1
- 3Relacionados con el conocimiento fluido de las actividades de los consultores en los SILAIS.
- 4Relacionados con el esquema organizativo que se encuentra operando actualmente: existencia de 1 unidad coordinadora, 1 consultor asignado x SILAIS, obligación de informe mensual escrito.
- 5Relacionados con la utilización del potencial de cooperación existente en la Representación.
- 6Relacionados con la circulación de información y el fomento del interés acerca del tema.