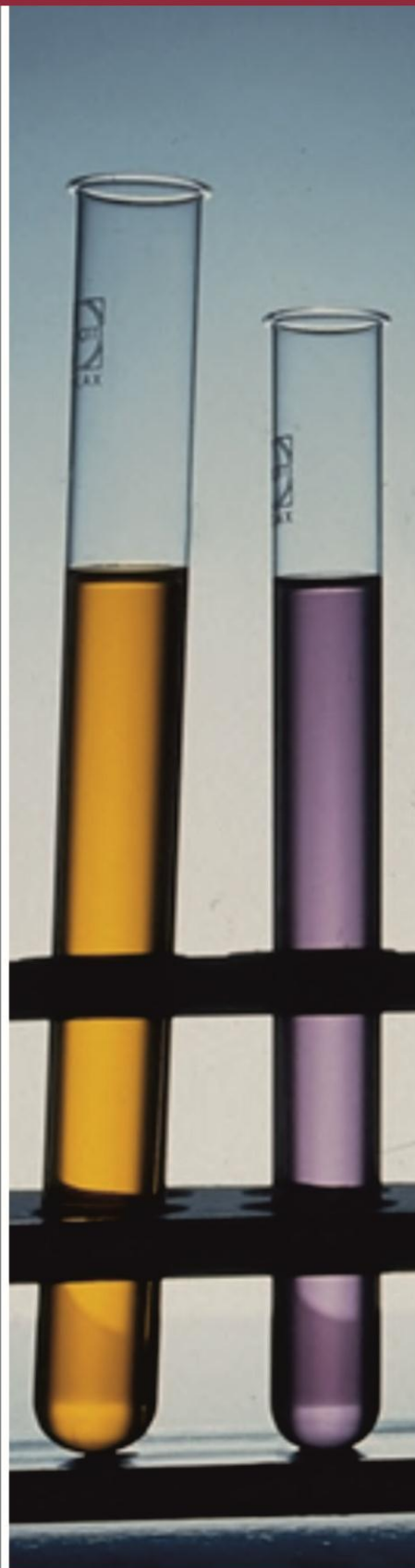


HERMANAMIENTO ENTRE
LABORATORIOS

Febrero de 2012



Guía para los
proyectos de
hermanamiento
entre laboratorios
certificados
de la OIE

The logo for the Organisation for Animal Health (OIE). It features the letters 'Oie' in a serif font, with a small globe icon integrated into the letter 'i'. A thin, curved line is positioned below the letters.



Contenido

A. CONTEXTO	5
<i>Centros de pericia</i>	6
<i>Creación de vínculos</i>	7
1. Normas de la OIE	8
2. Ámbitos de acción de los proyectos de hermanamiento de la OIE	9
<i>Hermanamiento con el objetivo de convertirse en Centro de Referencia de la OIE</i>	9
3. Atribuciones.....	10
<i>El Laboratorio de Referencia o Centro Colaborador Guía de la OIE (Centro Guía)</i>	10
<i>El laboratorio Candidato (Centro Candidato)</i>	10
<i>La OIE</i>	10
B. PROCESO	11
1. Principios de selección del Centro Guía y del Centro Candidato	11
<i>Proyectos de hermanamiento múltiple en el mismo instituto</i>	12
2. Presentación de las solicitudes de hermanamiento	12
<i>Enfoque inicial y resumen del proyecto</i>	12
<i>Propuesta de proyecto</i>	13
<i>Evaluación de la propuesta</i>	13
<i>Intercambio de información tras la evaluación</i>	14
<i>Firma del contrato tras la aprobación e inicio del proyecto</i>	14
3. Reuniones previas al proyecto	14
4. Plan de proyecto.....	14
5. Presupuesto	15
6. Evaluación de las necesidades de material de laboratorio.....	16
7. Financiación de necesidades complementarias no incluidas en el ámbito del hermanamiento.....	17
8. Hermanamiento sin apoyo económico de la OIE.....	17
9. Financiación y pagos.....	17
10. Guía de formación.....	17
<i>Relaciones entre los miembros del personal</i>	18
<i>Flexibilidad</i>	18
<i>Formación de los formadores</i>	18
<i>Evaluación</i>	18
<i>Comisión de servicios</i>	18
11. Comunicación	19
<i>Riesgos del proyecto</i>	19
12. Seguimiento.....	20
<i>Seguimiento de resultados</i>	20
<i>Control de los gastos</i>	20
13. Verificación de gastos.....	20
14. Informes obligatorios	21
15. Eventos inesperados.....	21
<i>Informe excepcional</i>	21
<i>Cambio de expertos</i>	21
<i>Finalización prematura o extensión del proyecto</i>	22
16. Finalización del proyecto.....	22

C. PERSPECTIVAS DE FUTURO	22
--	----

ANEXOS

Anexo 1 Documentos obligatorios	23
Anexo 2 Resumen de las etapas durante un proyecto de hermanamiento	24
Anexo 3 Plan del proyecto.....	25
Anexo 4 Presupuesto propuesto para un hermanamiento entre laboratorios	26
Anexo 5 Lista de los riesgos potenciales de los proyectos de hermanamiento.....	27
Anexo 6 Indicadores de resultados	29
Anexo 7 Informe final del proyecto	30
Anexo 8 Modelo de información financiera	31



A. Contexto

Las enfermedades animales infecciosas, incluyendo las zoonosis, continúan teniendo un impacto negativo significativo sobre la sanidad animal, la economía, la seguridad del suministro de los alimentos, la inocuidad alimentaria y la salud pública a nivel mundial.

En la actualidad, la amenaza que representan las enfermedades de los animales sigue ocupando el mismo espacio preponderante.

Las sociedades globalizadas dependen de los mercados internacionales y, para satisfacer la demanda creciente de alimentos, existe un movimiento de animales y de productos derivados mucho más rápido y denso que, a su vez, aumenta el riesgo de propagación internacional de enfermedades animales.

Como consecuencia de los cambios climáticos y ambientales, está cambiando la distribución de algunas enfermedades animales y vectores de enfermedad. El crecimiento demográfico implica la extensión de la ganadería hacia nuevas áreas, lo que brinda mayores oportunidades de interacción entre el hombre y los animales domésticos y silvestres, y aumenta el riesgo de emergencia de nuevas enfermedades.

Las amenazas también provienen de patógenos de animales almacenados y manipulados en los laboratorios. Debido al aumento del número de laboratorios que manejan patógenos peligrosos con distintos grados de bioseguridad y dado que los avances en biotecnología facilitan la modificación de patógenos, los riesgos de su liberación, accidental o deliberada, deberán tomarse muy en serio. Debido a su alto impacto, bajo costo y disponibilidad, los patógenos animales aumentan el atractivo de las armas biológicas, con el riesgo permanente de su utilización con fines bioterroristas. Se requieren conocimientos y experiencia para comprender realmente los riesgos potenciales del doble uso de las biotecnologías y de los resultados de las investigaciones, sin olvidar la importancia de llevar a cabo estudios científicos de manera ética. La pericia constituye el fundamento de una ciencia responsable, una comunicación adecuada y una toma de decisiones sensata, importantes a la hora de evaluar el valor de las propuestas de investigación y de comunicar los resultados.

Los Servicios veterinarios nacionales son responsables de la reducción de las amenazas que representan las enfermedades de los animales y las zoonosis. Poco importan las fronteras nacionales en el momento de la propagación de una enfermedad; una acción fallida en cualquier rincón del mundo puede amenazar a muchos otros países. En forma colectiva, como Miembros de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE), los Servicios veterinarios nacionales trabajan mancomunados para reducir las amenazas de enfermedades a través del mundo. La capacidad técnica y el conocimiento son básicos para un funcionamiento eficaz de los Servicios veterinarios y forman una base sólida a la hora de tomar decisiones con fundamento científico.

Se necesitan diagnósticos exactos y rápidos para garantizar que las enfermedades infecciosas importantes se detecten de manera precoz y los brotes se notifiquen con celeridad a la comunidad internacional. Esto facilitará una respuesta eficaz y oportuna cuando se trata de enfermedades infecciosas de alcance internacional, cuya detección tardía acarrea pérdidas económicas mayores y la posible diseminación internacional de los agentes patógenos.

Es fundamental que la notificación de enfermedades y su respuesta se basen en información precisa. El cumplimiento de las normas internacionales para las pruebas de diagnóstico y la garantía de su calidad aumentará la confianza en el resultado de dichas pruebas. La adecuada interpretación de los resultados de los test y la garantía de calidad son tareas técnicas que requieren conocimientos adecuados. Si se comunican resultados incorrectos (falso positivo o falso negativo), los costos en términos de recursos y pérdida de credibilidad pueden ser enormes.

A menudo, la detección de una enfermedad constituye el punto inicial de las investigaciones, incluyendo la identificación y la caracterización del agente de la enfermedad para determinar su probable origen, patogenicidad e impacto posible en la salud humana y la sanidad animal. Si los países cuentan con los expertos y el apoyo técnico necesarios para identificar y caracterizar los patógenos existentes, aumentan las posibilidades de detectar patógenos nuevos y emergentes.

Un país importador necesita asegurarse de que, al aceptar animales o sus productos derivados de un socio comercial, no está importando enfermedades animales. Las decisiones relativas al comercio deben inspirarse en fundamentos científicos, teniendo en cuenta la situación de la enfermedad animal en el país exportador, las normas comerciales internacionales y, si es necesario, una evaluación del riesgo científicamente avalada. Las autoridades de los países importadores y exportadores requieren el asesoramiento de expertos veterinarios que les orienten en la toma de decisiones sobre dichos temas.

El estatus sanitario libre de ciertas enfermedades animales crea oportunidades comerciales y el acceso a los mercados internacionales redundará en importantes beneficios económicos del sector ganadero de cada país. Los socios comerciales deberán confiar plenamente en las pruebas utilizadas para fundamentar la ausencia de enfermedad, lo que se puede demostrar a través del cumplimiento de las normas internacionales de vigilancia epidemiológica. Se requieren conocimientos especializados para desarrollar y adaptar estrategias eficaces y completas de seguimiento de las normas en cada país.

Pese a que la población ganadera de un país puede estar libre de ciertas enfermedades, los agentes de la enfermedad pueden estar presentes en los laboratorios, como es el caso de agentes tales como el virus de la viruela o el de la peste bovina, enfermedades cuya erradicación mundial ha sido declarada oficialmente. Las normas internacionales abarcan la manipulación segura de patógenos peligrosos en los laboratorios y el transporte seguro de material biológico entre países. La adecuada aplicación de las normas de bioprotección y bioseguridad es esencial con el fin de minimizar los riesgos para la sanidad animal y la salud pública, en caso de una liberación accidental o deliberada de agentes patógenos.

Cada año, durante la Sesión General, la Asamblea Mundial de Delegados de la OIE adopta las normas sanitarias internacionales de la Organización dándose a cada País Miembro la oportunidad de debatirlas y comentarlas abiertamente. Dado que estas normas se basan en principios científicos, los Países Miembros necesitan estar bien informados y poseer el conocimiento técnico necesario para integrar el debate en igualdad de condiciones con los demás Países Miembros y contribuir activamente en su elaboración. Este proceso abierto y democrático garantiza que las normas internacionales de la OIE sean pertinentes en todo el mundo y que se actualicen a medida que surge nueva evidencia científica.

Los ejemplos mencionados sirven para ilustrar la importancia de mantener la pericia y capacidad técnica de los Servicios veterinarios y de destacar las competencias relativas a la formulación e implementación de normas internacionales destinadas a proteger al hombre y a los animales frente a la amenaza que representan las enfermedades.

Centros de pericia

La OIE está respaldada por una red mundial de expertos que comprende más de 250 Laboratorios y Centros Colaboradores de la OIE (comúnmente denominados Centros de Referencia de la OIE); se trata de instituciones líderes en el mundo que suministran asistencia técnica a todos los Miembros de la OIE en materia de prevención, vigilancia y control de enfermedades. Esta red de trabajo multidisciplinaria desempeña una función esencial en la protección del mundo frente a la amenaza que representan las enfermedades animales y las zoonosis.

Los Laboratorios de Referencia de la OIE son designados con el objeto de explorar todos los problemas relacionados con la vigilancia y el control de una enfermedad inscrita en la lista de la OIE. El experto, responsable ante la OIE y sus Países Miembros con respecto a estos asuntos, deberá ser un investigador destacado y en actividad. El Laboratorio de Referencia brinda asistencia técnica y científica, asesoramiento y formación a los otros laboratorios de Países Miembros de la OIE. Asimismo, puede coordinar estudios científicos y técnicos en colaboración con otros laboratorios u organizaciones (consultar los documentos "Mandato de los Laboratorios de Referencia de la OIE" y "Criterios de selección", disponibles en la página web de la OIE).

<http://www.oie.int/es/nuestra-experiencia-cientifica/laboratorios-de-referencia/introduccion/>

Los Centros Colaboradores de la OIE son centros especializados en un campo de competencia específica (por ejemplo: epidemiología, análisis de riesgos, etc.). Su mandato está disponible en el sitio web de la OIE.

<http://www.oie.int/es/nuestra-experiencia-cientifica/centros-colaboradores/introduccion/>

Creación de vínculos

El programa de hermanamiento de laboratorios de la OIE tiene como meta específica el desarrollo de capacidades y conocimientos en los Países Miembros.

La actual distribución de dichas competencias y conocimientos técnicos – que se refleja en la situación geográfica de los Centros de Referencia de la OIE- favorece a los países desarrollados del hemisferio norte. Los objetivos de hermanamiento tienden a crear una distribución geográfica más uniforme de expertos y mejorar el cumplimiento de las normas de la OIE en el mundo.

El objetivo es extender las capacidades y los conocimientos a países y regiones en transición y en desarrollo para que puedan ser autosuficientes a la hora de realizar con eficacia tareas de vigilancia, prevención y control. Esto puede lograrse por medio de una red de trabajo más eficiente entre países y laboratorios.

El programa de hermanamiento entre Laboratorios de la OIE establece vínculos sostenibles entre los Centros de Referencia y los laboratorios nacionales en ámbitos que se encuentran actualmente subrepresentados, lo que conduce al intercambio de conocimientos, habilidades y experiencias, creando oportunidades para desarrollar aptitudes técnicas en el marco de la prevención, la vigilancia y el control de las enfermedades según las normas internacionales de la OIE.

Los principales objetivos son mejorar el cumplimiento de las normas de la OIE, crear más Laboratorios de Referencia y Centros Colaboradores en áreas geográficas subrepresentadas actualmente; fortalecer las redes científicas mundiales y regionales y lograr un mejor equilibrio en el reparto mundial de laboratorios especializados de alto nivel.

Si bien uno de los objetivos del hermanamiento es crear una red de Referencia de la OIE geográficamente más equilibrada con la designación de nuevos Centros de Referencia de la OIE en áreas donde son necesarios, no todos los Centros Candidatos serán Centros de Referencia de la OIE en un futuro inmediato. En realidad, todo dependerá de los avances del Candidato y de su compromiso para continuar desarrollando sus capacidades más allá de la finalización del proyecto de hermanamiento. De todos modos, el hermanamiento aumentará la capacitación del Centro Candidato para cumplir con las normas de la OIE y le brindará impulso para asumir funciones destacadas, tanto a escala regional como mundial.

Cada proyecto de hermanamiento representa una asociación entre un Centro de Referencia (que puede ser un Laboratorio de Referencia de la OIE o un Centro Colaborador) y un Centro Candidato. El Centro de Referencia brinda al Centro Candidato apoyo técnico, recomendaciones y formación. Ambos laboratorios comparten ideas y experiencias.

Los objetivos de cada proyecto de hermanamiento reciben el acuerdo conjunto de la OIE y de ambos participantes. La institución Guía (el Laboratorio de Referencia y su experto designado o, en el caso de un Centro Colaborador, un experto designado para el tema preciso del hermanamiento) será la fuerza motora que gestione el proyecto y asegure su éxito. Una estrecha relación garantizará la transmisión de conocimientos que beneficiarán tanto al Candidato como a los Centros Guías. Se han de establecer relaciones entre los miembros del personal a todos los niveles.

Los proyectos de hermanamiento acarrearán beneficios mutuos tanto para la institución Guía como para los Centros Candidatos; el hermanamiento brinda oportunidades para que los expertos de las dos instituciones desarrollen sus capacidades, trabajen en nuevos entornos y, además, crea oportunidades de proyectos conjuntos de investigación.

Muchos de los Laboratorios de Referencia están situados en países en los que las enfermedades de importancia para el hermanamiento ya no están presentes. El hermanamiento permite que el Centro Guía acceda a muestras de diagnóstico y a agentes de enfermedades y a trabajar en forma conjunta con el Centro Candidato en el desarrollo y validación de pruebas de diagnóstico mejoradas.

Cuanto más tiempo haya para el desarrollo conjunto de pruebas e investigación, mejor será la participación del hermanamiento en los avances de la ciencia.

El hermanamiento deberá ser flexible y adaptarse a una variedad de situaciones como por ejemplo ayudar, en un principio, a notificar resultados de diagnósticos fiables hasta alcanzar el nivel requerido para convertirse en Centro de Referencia de la OIE. Con el fin de aumentar las probabilidades de éxito, el proyecto perseguirá objetivos bien definidos, asequibles y medibles. A lo largo del proyecto, se obtendrán beneficios claramente definidos si se ha dividido en etapas y se han establecido resultados para cada una de ellas. De esta manera, se podrán verificar los avances a través del alcance de estos objetivos.

Los beneficios obtenidos del proyecto de hermanamiento deberán ser sostenibles, perdurar más allá de la finalización del proyecto y conducir al mantenimiento y posterior desarrollo de conocimientos en la región. La relación establecida entre ambos institutos en el transcurso del proyecto de hermanamiento deberá ser duradera.

El Fondo Mundial para la Salud y el Bienestar de los Animales, administrado por la OIE y financiado por donantes, brinda la base financiera de los proyectos de hermanamiento. Se trata de mantener y sustentar el vínculo establecido entre ambas instituciones durante el proyecto y garantizar una transferencia eficaz de conocimientos y capacidades al Centro Candidato. El objetivo del hermanamiento no es usar los fondos para la adquisición de material de laboratorio, materiales de construcción ni equipos. No obstante, el proyecto deberá incluir una evaluación de las necesidades de tales equipos para que se puedan asignar de modo apropiado otros recursos, aparte de los que se destinan al hermanamiento.

Es posible que el país del Centro Candidato o del Guía financie un proyecto de hermanamiento, por ejemplo, cuando el Centro Candidato está ubicado en un país con un alto nivel económico o cuando exista un acuerdo bilateral entre los dos países. En tales circunstancias, la OIE gestiona el proyecto de hermanamiento, pero no provee los fondos para financiar o pre-financiar el proyecto.

El hermanamiento forma parte de una amplia iniciativa de la OIE destinada a mejorar la capacidad de los Servicios veterinarios en los países en desarrollo y, por consiguiente, interactúa con el Proceso PVS de la OIE.



<http://www.oie.int/es/apoyo-a-los-miembros-de-la-oie/proceso-pvs/>

1. Normas de la OIE

La Organización Mundial del Comercio (OMC) reconoce las normas de la OIE como normas de referencia internacional en el ámbito sanitario. Dichas normas figuran en cuatro publicaciones: el *Código Sanitario para los Animales Terrestres*, el *Manual de las Pruebas de Diagnóstico y de las Vacunas para los Animales Terrestres*, el *Código Sanitario para los Animales Acuáticos* y el *Manual de las Pruebas de Diagnóstico para los Animales Acuáticos*. Los Códigos incluyen las normas que los Países Miembros pueden emplear para protegerse de la introducción de enfermedades y patógenos mediante el comercio, sin tener que imponer barreras sanitarias injustificadas. Las normas de la OIE para las pruebas de laboratorio, las medidas de bioseguridad y biocontención, y las vacunas para los animales, acuáticos y terrestres, figuran en los dos *Manuales*. Las normas de calidad de la OIE y las Guías para los laboratorios veterinarios constituyen una interpretación específica de la norma ISO 17025 para dichos laboratorios.

Para la mayoría de las enfermedades que figuran en la lista de la OIE, no basta con un simple diagnóstico clínico que confirme la infección en los animales. En términos de vigilancia y control de enfermedades y de un comercio sanitario seguro, es esencial contar con diagnósticos de laboratorio fiables.

El cumplimiento de las normas de la OIE constituye una garantía de la calidad y validez de los resultados de los laboratorios. Estas normas también aseguran la armonización internacional de las técnicas de diagnóstico que aplican los Laboratorios de Referencia de la OIE.

2. Ámbitos de acción de los proyectos de hermanamiento de la OIE

La variedad de temas que abarcan los proyectos de hermanamiento de la OIE es muy amplia. Los proyectos pueden perseguir objetivos que van desde mejorar la capacidad en un área técnica específica hasta mejorar la capacidad para un grupo de enfermedades o un tema. Por ejemplo, un laboratorio puede desear avanzar en su capacidad para el diagnóstico molecular de varios serotipos de virus de la fiebre aftosa, mientras que otro buscará incrementar sus capacidades de respaldo y formación en materia epidemiológica en una determinada región. En todos los casos, el proyecto deberá corresponder con las necesidades del área o región en la que está situado el Centro Candidato. Los proyectos de hermanamiento de la OIE duran mínimo un año y máximo tres.

Con el fin de aumentar los beneficios del proyecto, es importante seleccionar objetivos realistas y alcanzables que posibiliten el logro de mejoras significativas. Elegir objetivos demasiado ambiciosos introduciría posibilidades de fracaso y podría disminuir el funcionamiento operativo del laboratorio. Es primordial centrarse en la mejora de técnicas o competencias específicas que correspondan a la capacidad tecnológica del laboratorio Candidato, para formar así una plataforma sólida de desarrollo.

Si los Centros Candidatos ya cuentan con otros proyectos bi o multilaterales destinados a aumentar su capacidad o su grado de especialización, el diseño del proyecto de hermanamiento deberá garantizar la coordinación y la sinergia entre los proyectos en curso y los futuros. Se evitará la doble financiación para una misma área, al mismo tiempo que se alentará la cofinanciación de actividades complementarias.

Hermanamiento con el objetivo de convertirse en Centro de Referencia de la OIE

La OIE designa Centros de Referencia de la OIE teniendo en cuenta la capacidad de cumplir el mandato establecido y de respetar las normas de la Organización. La tarea esencial de un Centro de Referencia es brindar apoyo técnico a otros países.

Si bien algunos proyectos de hermanamiento culminan con la designación del Centro Candidato en Centro de Referencia de la OIE, esto no es posible o apropiado en la totalidad de los casos.

Cabe destacar que todos los proyectos deben tender a mejorar el cumplimiento de las normas internacionales de la OIE y muchos candidatos lograrán cumplir con las normas de la OIE en áreas específicas de trabajo como, por ejemplo, en una variada selección de pruebas de diagnóstico.

Si el objetivo del proyecto es convertirse en Centro de Referencia, el Candidato deberá tener claro desde el principio lo que esto implica, incluyendo la obligación de observar el mandato para los Laboratorios de Referencia de la OIE o los Centros Colaboradores; por lo tanto, las metas del proyecto de hermanamiento deberán centrarse en el cumplimiento de este mandato. El Candidato deberá trabajar para comprometerse con la comunidad internacional y, si busca convertirse en Laboratorio de Referencia, recibir muestras de diagnóstico de otros países.

Antes de que el Candidato posea el nivel exigido para ser designado como Centro de Referencia, puede ser necesario un período de transición, para finalizar el proyecto hasta presentar la solicitud de Centro de Referencia. Durante este período, el Centro Candidato demostrará su aptitud para cumplir con los criterios de selección de la OIE.

3. Atribuciones

El Laboratorio de Referencia o Centro Colaborador Guía de la OIE (Centro Guía)

El Laboratorio de Referencia o el Centro Colaborador de la OIE, o Centro Guía Centro y el(los) experto(s) designado(s) de dicho Centro impulsarán el éxito de cualquier acuerdo de hermanamiento.

El experto del Centro Guía es el responsable de la gestión del proyecto de hermanamiento bajo la autoridad del director de la institución. Puede nombrar a un líder de proyecto que, en la práctica, será responsable de las actividades del Centro Guía. Según la estructura administrativa del Centro Guía, resultará útil designar un punto focal para la gestión del presupuesto y de los temas administrativos.

El Centro Guía acuerda con el Candidato la propuesta de proyecto y el plan de trabajo y los envía a la Sede de la OIE, en París.

El Centro Guía es responsable de la implementación y utilización de los recursos financieros con que cuenta el proyecto de hermanamiento.

El laboratorio Candidato (Centro Candidato)

El Centro Candidato deberá estar completamente comprometido en la mejora de su capacidad y pericia con la meta final de cumplir con las normas de la OIE, de conformidad con el *Manual Terrestre o Acuático*.

A pesar de que el Centro Guía impulsa el proyecto, el Centro Candidato, en calidad de beneficiario, es propietario del resultado final logrado con el hermanamiento.

El experto (o la persona que él designe) en el Centro Candidato es el jefe del proyecto responsable de las actividades del Centro Candidato bajo la autoridad del director de la institución.

La OIE

La Sede de la OIE brinda apoyo y coordina el programa de hermanamiento.

El Departamento científico y técnico coteja todas las propuestas de proyecto y las remite a la Comisión Especializada de la OIE o al Grupo de Trabajo correspondientes para obtener un asesoramiento técnico.

La OIE se asegura de que se cumplan los controles técnicos y financieros, establecidos de mutuo acuerdo entre los institutos participantes, y se respeten los requerimientos de los donantes involucrados.

El Fondo Mundial para la Salud y el Bienestar de los Animales contribuye a la financiación del programa de hermanamiento.

B. Proceso

1. Principios de selección del Centro Guía y del Centro Candidato

El éxito de un proyecto de hermanamiento depende de una buena correspondencia entre Centros, de objetivos pertinentes bien definidos y de un compromiso pleno de todos los participantes.

La sostenibilidad del proyecto mismo y sus beneficios a largo plazo necesitan el total apoyo y la gobernanza de los Servicios veterinarios nacionales. Es esencial que los Delegados de la OIE de los países correspondientes supervisen los dos Centros cuyos Directores respectivos deberán aceptar el acuerdo de hermanamiento, y, además, comprometerse a apoyar al Centro Candidato a largo plazo.

El hermanamiento tiene como finalidad ampliar la red de especialización de la OIE en las áreas donde sea necesario. Esta necesidad puede estar influenciada por la situación sanitaria, las características de los sistemas de producción animal o basarse en una evaluación de riesgos. En términos de capacidad y acceso a los conocimientos, el hermanamiento redundará en beneficios regionales.

La selección de la enfermedad o el tema corresponderá con las necesidades regionales y la capacidad de los expertos de los Centros Guías y de los Centros Candidatos.

El Centro Guía deberá contar con el nivel requerido de pericia y con la capacidad que sea pertinente para el proyecto de hermanamiento; **en particular, se tratará de un Laboratorio de Referencia de la OIE para la enfermedad en cuestión o de un Centro Colaborador de la OIE especializado.**

Una relación que haya sido puesta a prueba tiene probabilidades de perdurar y tener éxito. Por consiguiente, se alentarán los hermanamientos entre laboratorios que ya tienen buenas relaciones.

Las reuniones previas al hermanamiento ayudan a reforzar una relación existente o a contribuir a identificar si la dinámica entre socios hermanados prosperará armoniosamente, en caso de no existir relación previa. El hermanamiento requerirá una comunicación regular, eficaz y fiable entre los dos Centros y los expertos.

El proceso de selección de laboratorios para su hermanamiento es abierto y transparente. Los detalles de proyectos aprobados o en curso se resumen en la página sobre hermanamiento en el sitio web de la OIE.

Si un Centro Guía, o un Centro Candidato, desea comenzar un proyecto de hermanamiento y no tiene identificado al Centro con el que desea hermanarse, la OIE lo asistirá en dicho proceso.

Los Centros Candidatos deberán poseer un potencial real que les permita introducir mejoras significativas en términos de capacidad y pericia. Necesitarán instalaciones e infraestructura adecuada y poder demostrar el compromiso y los recursos para mantener dichos adelantos. Tanto el Centro Guía como el Centro Candidato, al igual que los Servicios veterinarios nacionales que respalden a este último, se encargarán de evaluar los recursos para la administración del proyecto y la formación. Como se indica anteriormente, los Centros Candidatos que deseen convertirse en Centros de Referencia de la OIE deberán conocer y ser capaces de cumplir con los principios establecidos en el mandato para los Laboratorios de Referencia o Centros Colaboradores de la OIE.

La situación geográfica del Candidato es importante, puesto que deberá estar localizado en un lugar en donde los medios de transporte sean fiables y sea poco probable que se produzcan atrasos graves cuando haya muestras y reactivos que tengan que cruzar las fronteras. Es fundamental que las muestras de diagnóstico, los reactivos y los equipos puedan transportarse

desde y hasta el laboratorio en condiciones seguras y eficaces, en un plazo mínimo de tiempo. Se tomará en consideración la capacidad del Centro Candidato para recibir muestras de diagnóstico y reactivos de otros países. No es aconsejable embarcarse en la tarea de un proceso de hermanamiento si existen factores políticos, legales, financieros o geográficos que impidan al Centro Candidato recibir muestras de diagnóstico o reactivos del extranjero. Antes de iniciar el proyecto, hay que prever que el intercambio de material biológico y de los reactivos tenga lugar de manera segura y eficientemente. Puede ser necesario que entre los dos Delegados de la OIE de los países participantes se establezcan acuerdos formales para asegurar la viabilidad de los envíos.

El proyecto de hermanamiento se hace principalmente entre dos instituciones y el acuerdo formal se establece entre la OIE, el Centro Guía y el Centro Candidato. No obstante, existe la posibilidad de que, además de estas dos instituciones, participen otros organismos en alguna de las actividades. Por ejemplo, con el fin de ampliar el ámbito del proyecto de hermanamiento, el Centro Guía puede hermanarse con otro Centro Guía para alguna de las actividades de formación en el Centro Candidato.

Además, puede resultar una ventaja contar con personal de más de un laboratorio beneficiario en actividades tales como la formación. Ese personal adicional puede pertenecer a instituciones del país o la región del Centro Candidato. La intención de recurrir a ese personal deberá constar sin ambigüedades en el plan del proyecto y, al respecto, deberán determinarse claramente las necesidades presupuestarias adicionales. El acuerdo formal seguirá siendo entre la OIE, el Centro Guía y el Centro Candidato.

En ciertas circunstancias, puede resultar beneficioso invitar a expertos de institutos de salud pública a talleres u otras actividades en el Centro Guía o Candidato. Esto incluirá una formación general para los casos en que las mismas competencias se aplican tanto a la salud pública como animal, por ejemplo, en el caso de una cierta técnica o temas transversales como bioseguridad, seguridad de las instalaciones y garantía de calidad, cuando el hermanamiento se concentra en una enfermedad zoonótica, o cuando el instituto de salud pública participa en una iniciativa similar de refuerzo de competencias.

Por otra parte, los expertos pueden optar por integrar a otros laboratorios como un medio para compartir recursos para la formación y el fortalecimiento de los vínculos entre más de dos laboratorios; también se puede utilizar un centro de formación de otro país con el fin de facilitar la participación de expertos cuando existen problemas de visados, cuestiones políticas o de seguridad.

Proyectos de hermanamiento múltiple en el mismo instituto

Con el fin de garantizar una gestión eficaz de los recursos y mantener un equilibrio geográfico de los programas de hermanamiento, se desaconseja que un mismo Centro Guía se vea inmerso en más de dos proyectos de hermanamiento al mismo tiempo.

Muchos laboratorios, organizaciones o instituciones albergan a más de un Centro de Referencia de la OIE. Toda restricción del número de proyectos en los que participe una institución u organización deberá considerarse caso por caso.

2. Presentación de las solicitudes de hermanamiento

Enfoque inicial y resumen del proyecto

Tanto el Centro Candidato como el Guía, o ambos, pueden expresar su interés en participar en un proyecto de hermanamiento. El planteamiento inicial deberá estar acompañado por una descripción del proyecto y enviarse por correo postal o electrónico a la Sede de la OIE. En él se incluirá una breve descripción del proyecto, las señas de las instituciones participantes y los objetivos y los beneficios que se podrían obtener, sin olvidar la justificación o "mandato" del

proyecto. La información también deberá remitirse al o los Delegado(s) del o los país(es) donde esté(n) situados el/los laboratorios.

En todas las etapas, la OIE puede brindar recomendaciones sobre los factores que propician una aplicación infructuosa; esto puede incluir la duplicación con un proyecto de hermanamiento existente o propuesto en la región o la falta de fondos disponibles. Una lista de los proyectos de hermanamiento, actuales y aprobados, está disponible en el sitio de la OIE. Los posibles candidatos deberán recurrir a esta lista para evaluar si su solicitud se superpone con un proyecto existente.

Cuando un Centro Guía no ha sido identificado por el Centro Candidato y el proyecto inicial recibe respaldo, la OIE puede sugerir un socio apropiado, dependiendo de la solicitud específica, la situación y las características de la enfermedad.

La OIE también puede recibir una manifestación de interés de un Centro Guía y proponerle un Centro Candidato.

Tras recibir el resumen del proyecto, la OIE establecerá las actividades ulteriores.

Propuesta de proyecto

Cualquier Centro Guía o Candidato que cuente con el apoyo del Delegado de la OIE podrá presentar a la OIE una propuesta de proyecto. Se recomienda enviar posteriormente una primera síntesis del proyecto.

La propuesta de proyecto deberá completarse a partir del modelo de la OIE, que se puede solicitar o descargar de la página de la OIE consagrada al hermanamiento. Se deberán completar todos los campos indicados.

Además de la propuesta de proyecto, la solicitud deberá incluir:

- Carta o cartas oficiales firmadas por los Delegados de la OIE de ambos países en las que se indica que respaldan el proyecto de hermanamiento. Esta correspondencia se puede recibir en cualquiera de las etapas del proceso de aprobación, pero debe llegar a la OIE antes de que se transfieran los fondos.
- Carta(s) oficiales firmadas por los Directores de ambas instituciones en las que se indique su respaldo al proyecto de hermanamiento.
- Los currículos de los expertos de los dos Centros que participan en el proyecto de hermanamiento.

Se deberá presentar una copia impresa y otra electrónica de la solicitud al Director General de la OIE en uno de los idiomas oficiales de la Organización (español, inglés o francés).

Las posibilidades de que se apruebe el proyecto aumentarán si se toman en consideración los criterios de selección y se realiza una presentación de objetivos clara, medible y realizable. La propuesta de presupuesto deberá redactarse de acuerdo con el modelo y la guía adjuntos. El presupuesto final no da cabida a la financiación de gastos no previstos.

La lista completa de los documentos exigidos figura en el Anexo 1.

Evaluación de la propuesta

La Comisión Especializada o el Grupo de Trabajo de la OIE más pertinente emitirán un dictamen sobre los elementos técnicos de la propuesta de hermanamiento. La decisión final incumbirá al Director General de la OIE.

Dado que los proyectos de hermanamiento pueden ser de naturaleza variable, el proceso de evaluación consistirá en estudiar cada uno de ellos por separado.

Intercambio de información tras la evaluación

La OIE estudiará cada propuesta y responderá aceptándola, pidiendo informaciones complementarias o rechazándola. En este último caso, expondrá los motivos que justifican desestimar la propuesta.

Firma del contrato tras la aprobación e inicio del proyecto

Después de la revisión técnica por parte de la Comisión Especializada o el Grupo de Trabajo, se firmará un contrato financiero entre el experto responsable, nombrado por el Director del Centro Guía, y la OIE. Al contrato se anexará el plan del proyecto que debe ser firmado por los directores de los Centros Guía y Candidato, con sus iniciales, en cada página.

La OIE será responsable del envío de la versión final del contrato a los Centros Guía y Candidato para su firma.

El proyecto deberá iniciarse sin dilación.

El Anexo 2 resume todas las etapas de un proyecto de hermanamiento desde la manifestación de interés hasta la clausura del proyecto.

Antes de que los fondos puedan transferirse al Centro Guía, la OIE deberá recibir la(s) carta(s) que confirme(n) el acuerdo con firma de los dos Delegados de la OIE y de ambos Directores de las instituciones. Se deberá indicar que los Delegados de ambos países respaldan el proyecto de hermanamiento.

3. Reuniones previas al proyecto

A menudo, resulta ventajoso organizar una reunión preliminar entre los expertos de los Centros Guía y Candidato para determinar las prioridades del proyecto, redactar la propuesta o evaluar las necesidades.

La OIE puede financiar tales reuniones si:

- a) el proyecto de hermanamiento se aprueba e inicia;
- b) los costos de la reunión preliminar son razonables y acordes con las reglas presupuestarias de los proyectos de hermanamiento de la OIE;
- c) los justificativos correspondientes se suministran (facturas, pasajes de avión, etc.).

Los costos de las reuniones preliminares pueden ser reembolsados por la OIE, una vez que se haya firmado el contrato de hermanamiento. Por lo tanto, las partes que organicen una reunión preliminar necesitarán financiarla y asumir todos los costos de la misma, si el proyecto no se aprueba.

4. Plan de proyecto

El plan del proyecto describe los objetivos exactos, cómo y cuándo se alcanzarán, cuánto costará y quién hará qué. Presenta todos los detalles del proyecto y constituirá el punto de Referencia a lo largo del proyecto.

El plan destacará las áreas de trabajo que tendrán un impacto significativo en el apoyo de los beneficios generales del proyecto.

Se impone un compromiso a largo plazo, con vistas a mejorar la capacidad y la pericia del Centro Candidato; el plan del proyecto deberá describir cómo se podrán mantener los beneficios del proyecto una vez que éste haya terminado.

El proyecto se dividirá en etapas y cada una de ellas constará de resultados medibles y definidos. Por ejemplo: realizar un seminario y alcanzar cierto nivel de competencia en un procedimiento de laboratorio. Al final de cada etapa, es importante evaluar el progreso realizado y las cuestiones pendientes, o sea: verificar que se han logrado las metas, cotejar los gastos con el presupuesto, considerar los riesgos del proyecto y preparar la siguiente etapa. Todo lo que se haya aprendido deberá servir para mejorar las etapas futuras. Es importante que se resuma brevemente esta evaluación por escrito para que quede como referencia.

Podrá darse el caso de que haya que modificar el plan, si cambian las prioridades o si hay problemas con el proyecto. Por ejemplo: la validación de una tecnología o procedimiento nuevos (como una prueba de laboratorio mejor) que no esté prevista en el plan; evolución de la situación zoonosanitaria; cambios en el entorno político, comercial o legislativo. El plan es un documento dinámico que se reajustará cuando sea necesario. Los cambios que se hagan en el plan no deberán suponer hacer gastos por fuera del presupuesto. Dichos cambios o modificaciones deberán constar en el informe previsional y anual.

Se solicitará la aprobación de la OIE antes de adoptar cambios significativos que afecten el proyecto o el presupuesto globales.

Con el fin de garantizar resultados óptimos y evitar la duplicación de proyectos, el plan del proyecto deberá tener en cuenta las actividades de otros proyectos de hermanamiento de la OIE en curso en el Centro Candidato y, siempre que sea posible, otras iniciativas de refuerzo de competencias.

En el Anexo 3, figura una síntesis de lo que se debe incluir en el plan del proyecto.

5. Presupuesto

La OIE y los participantes en el hermanamiento convienen en un presupuesto para el proyecto. El presupuesto preliminar, presentado conjuntamente por los dos Centros, el Guía y el Candidato, como parte de la propuesta de proyecto, deberá reflejar los temas y actividades destacados en el plan de proyecto. El presupuesto debería seguir el modelo del Anexo 4 y se debería dividir en **temas** y **actividades**. Un tema es general (como la formación), mientras que una actividad es más específica (un seminario determinado); cada actividad constituye una línea presupuestaria. Una actividad deberá tener un costo aislado, es decir, separado y sin vínculos con ninguna otra partida del plan. Para cada actividad, la columna "valor unitario" describirá el costo de un ítem, por ejemplo, un vuelo; y la columna "Número" debe indicar el número de ítems, es decir, el número de vuelos y de personas que viajan.

Los costos han de justificarse en la medida de lo posible. Por ejemplo, los "costos de organización" para las reuniones o seminarios deberán desglosarse para describir exactamente en qué se ha gastado el dinero.

El presupuesto se expresará de preferencia en euros (EUR) o, en su caso, en dólares estadounidenses (USD). En cuando a los Centros Guía en el Reino Unido, los pagos en libras esterlinas se pueden tomar en consideración caso por caso; si la solicitud se acepta, los presupuestos podrán prepararse en esta divisa.

Tras revisar el presupuesto preliminar, la OIE lo aceptará o lo devolverá junto con sus comentarios, o lo rechazará. Si lo acepta, el presupuesto preliminar pasará a ser la versión final anexo al plan preliminar y al contrato financiero entre la OIE y el Centro Guía. Si se devuelve con comentarios, el Centro Guía puede presentar una versión revisada en consulta con el Centro Candidato.

Solamente se asignarán fondos para actividades cuya financiación haya sido solicitada y cuando estas actividades reúnan los requisitos necesarios para su financiación.

Ejemplos de costos que reúnen los requisitos:

- Los gastos de viaje y dietas o viáticos para los expertos que visiten el Centro Guía o el Candidato para participar en actividades directamente relacionadas con el proyecto de hermanamiento. Los gastos de viaje y las dietas deberán ajustarse a las reglas vigentes en la OIE (se puede pedir información al respecto a la OIE). La OIE asumirá el pago de los viajes en clase económica.
- Los reactivos que estén directamente relacionados con el proyecto de hermanamiento, incluyendo los reactivos utilizados para la formación práctica, las evaluaciones y las pruebas en anillo.
- El envío de muestras de diagnóstico y reactivos directamente relacionados con el proyecto.
- Las actividades de formación y material didáctico, como artículos de papelería específicos para los seminarios excluyendo ciertos artículos como impresoras, equipos informáticos, papel, tinta para impresora. Se deberán presentar los detalles sobre la actividad de formación y los costes específicos.
- Los gastos de comunicación por concepto de conferencias telefónicas (suficientemente justificados). Se invita a recurrir a medios de comunicación económicos (por ejemplo, llamadas telefónicas por Internet).
- El uso de consultores externos o la inclusión de honorarios se limitarán a aquellas actividades de consultoría o formaciones específicas y restringidas en las que las competencias externas resulten esenciales, tales como la preparación de una licitación para equipos o una formación externa sobre un tema dado de particular relevancia. Deberá aportarse la debida justificación y los resultados habrán de presentarse a la OIE. La aprobación de los honorarios por consultoría se decidirá caso por caso y antes del comienzo del proyecto; no podrá presentarse reclamación alguna si no existe aprobación previa de estos gastos.
- Intérpretes y traductores para los seminarios o talleres.

Nota: el costo total de los consumibles (incluyendo los reactivos) no deberá exceder el 30% del subtotal del presupuesto sin estos costos. Por ejemplo si c = costo de los consumibles del laboratorio y t = costo total del proyecto, entonces $c/(t-c) \leq 0.3$.

No existen fondos disponibles para:

- Gastos generales, honorarios, costos administrativos e imprevistos;
- Equipos de laboratorio (instalaciones, construcción, uniformes).

Los proyectos de hermanamiento no tienen por objetivo proveer fondos directamente para adquirir material de laboratorio o de construcción, pero sí pueden incluir una evaluación sobre las necesidades de material adicional que tenga el laboratorio.

La OIE asesorará a quienes deseen participar en un hermanamiento, pero no ayudará a financiar la preparación de las propuestas.

6. Evaluación de las necesidades de material de laboratorio

En el transcurso del hermanamiento, el Centro Guía puede acordar, en el marco del proyecto, evaluar las necesidades de material del Candidato. La evaluación tomará en cuenta el saber hacer del Candidato, el nivel de conocimientos requerido para utilizar el material y la competencia para mantener y usar los equipos.

Pese a que el presupuesto asignado al hermanamiento por la OIE no servirá para adquirir material de laboratorio, la evaluación de sus necesidades puede ayudar al Candidato a obtener una financiación externa o a rentabilizar al máximo los fondos existentes.

7. Financiación de necesidades complementarias no incluidas en el ámbito del hermanamiento

Los objetivos del hermanamiento sobre capacitación podrán completarse o mejorarse mediante recursos destinados a cubrir necesidades no incluidas en el ámbito del hermanamiento procedentes de otras fuentes. Puede tratarse de fondos para el material de laboratorio, reactivos u otras actividades, tales como la investigación. Cuando existan dichos fondos, la OIE podrá ayudar al laboratorio Guía o Candidato a acceder a ellos.

En ese caso, el Centro Guía y el Centro Candidato deberán presentar a la OIE una propuesta conjunta de una página, separada de la propuesta de proyecto de hermanamiento, en la que se resumirán las necesidades previstas y se explicará sucintamente la forma en que los fondos complementarán el proyecto de hermanamiento. A petición del laboratorio, la OIE podrá utilizar este documento para ayudar al laboratorio a recabar recursos de donantes específicos.

8. Hermanamiento sin apoyo económico de la OIE

Quizás algún Centro desee solicitar un hermanamiento sin pedir a la OIE su apoyo económico; por ejemplo, puede haber recibido fondos de su propio país o de otros donantes. En ese caso, no será necesario presentar un presupuesto ni firmar un contrato, pero el proyecto deberá cumplir todos los demás aspectos del hermanamiento y, en particular, la verificación de los resultados.

9. Financiación y pagos

El Centro Guía recibirá y administrará los fondos, los pagos se abonarán cuando se inicie el proyecto una vez se reciba cada informe. El importe de los pagos, como proporción del presupuesto total, se calculará caso por caso. En general, aproximadamente el 50% del presupuesto total se transferirá al Centro Guía cuando se inicie el proyecto. El resto del presupuesto se transferirá durante su transcurso, a medida que se vayan recibiendo los informes intermedios, anuales y finales. Si no se gastan los fondos correspondientes al año anterior, los siguientes pagos anuales se ajustarán en concordancia.

Todas las sumas que no se hayan gastado al finalizar el proyecto se devolverán a la OIE (o se deducirán del pago final, en su caso).

10. Guía de formación

La formación es una parte integrante del proyecto de hermanamiento y deberá contribuir a alcanzar los objetivos generales. Las actividades de formación pueden consistir en comunicar a diario sobre cuestiones específicas, compartir información y protocolos científicos, comentarios sobre proyectos de documentos, cortos intercambios de personal, participación en reuniones y conferencias técnicas, seminarios conjuntos y talleres estructurados para el personal de ambos laboratorios. La formación se centrará en desarrollar la autosuficiencia del Centro Candidato.

Las actividades de formación se evaluarán regularmente para verificar si se cumplen los objetivos y, de ser necesario, proceder a los reajustes adecuados.

Al planificar un taller o seminario, es importante seleccionar a los participantes por su experiencia y conocimientos o por formar parte de un área de trabajo específica. Se utilizarán materiales didácticos pertinentes. Los objetivos de la actividad de formación estarán claramente definidos

desde un principio, con el fin de elegir a los participantes adecuados. En este caso, puede ser útil estudiar sus currículos o un resumen de sus biografías.

Dentro del marco del proyecto, a cada laboratorio le incumbe la responsabilidad de los seguros de viaje. La OIE no será responsable de ninguna enfermedad o accidente ocurrido mientras los expertos se hallan de misión en el extranjero.

Se recomienda que a los formadores o a los científicos en desplazamiento no se les brinde de golpe una suma correspondiente a sus dietas al inicio de su visita si ésta dura más de cinco días.

Relaciones entre los miembros del personal

Para aumentar al máximo los beneficios del hermanamiento y evitar las lagunas de conocimientos, es primordial que se estrechen sólidos vínculos entre los miembros del personal de los dos Centros, en todos los niveles. Mientras que los expertos se mueven al más alto nivel de conocimientos y gestión, otros miembros del personal, los investigadores y los técnicos poseen una experiencia práctica y cotidiana de las actividades técnicas y prácticas esenciales. Los conocimientos se comparten de modo más efectivo por medio de vínculos directos entre los homólogos de ambas instituciones.

Flexibilidad

El tipo de formación, y el material que se utilice en ella, deberán tomar en cuenta factores tales como el idioma que se hable en el laboratorio, las cuestiones culturales, la capacidad tecnológica, el material disponible y el presupuesto. Algunos de ellos pueden ser limitantes y deberán ser considerados en las primeras fases de planificación del proyecto.

Formación de los formadores

Es vital que la formación consiga que cada participante disemine a su vez los conocimientos entre sus colegas y que estimule el debate en su propia región. Ello implica seleccionar a personas que tengan aptitudes comunicativas y estén en condiciones de transmitir sus conocimientos. Por lo tanto, cuando proceda, las actividades de formación deberán incorporar al programa de trabajo la enseñanza pedagógica y la distribución de material didáctico adecuado para una amplia diseminación.

Evaluación

Es esencial valorar si la formación responde a las expectativas y necesidades de los participantes y para ello se pueden hacer cumplimentar cuestionarios antes y después de la formación inquiriendo también cómo se podría mejorar. Se tienen más probabilidades de obtener respuestas exactas y útiles si las preguntas están bien formuladas, si se puede contestar de modo anónimo y se tiene suficiente tiempo para responder. Es mejor completar el cuestionario justo antes o incluso durante la formación misma.

Para saber si la formación surte el efecto deseado, puede ser útil evaluar el nivel de competencia de quienes la reciben, lo que se puede hacer de manera informal.

Comisión de servicios

Los miembros del personal en comisión de servicios trabajan durante cierto tiempo en el otro Centro, por ejemplo, para recibir una formación práctica o para evaluar las necesidades de material y la manera de trabajar del Centro Candidato. Las comisiones de servicios que forman parte del proyecto de hermanamiento, deberán redundar en beneficios directos para el hermanamiento.

Las comisiones de servicios se deberán planear cuidadosamente. Se discutirán las necesidades específicas con anticipación para que se pueda elaborar un plan y, si es necesario, se obtenga el material necesario. La OIE apoya comisiones de servicio de una duración máxima de 3 meses, prorrogables una vez.

11. Comunicación

Una comunicación regular y eficaz favorece el éxito de un proyecto de hermanamiento. Las reuniones interpersonales constituyen un elemento esencial del hermanamiento, sin olvidar otros medios de comunicación como las teleconferencias, el correo electrónico, Skype, chats y blogs. Desarrollar un plan de comunicación resulta ventajoso para quienes inician un hermanamiento; se trata de una importante sección en el modelo propuesto del proyecto de hermanamiento. Si bien la mayor parte de la comunicación será informal y ad hoc, el plan de comunicación puede incluir teleconferencias, semanales o mensuales, entre las partes.

No es un buen signo si la comunicación previa al proyecto de hermanamiento es poco frecuente y si los mensajes por correo electrónico o telefónico quedan sin respuesta. Los problemas de comunicación pueden estar relacionados con una gran carga de trabajo en cada laboratorio, lo que puede poner en peligro el éxito del proyecto de hermanamiento.

La OIE alienta a los Centros de hermanamiento a promover los resultados de los proyectos de hermanamiento a través de presentaciones y pósteres, incluyendo su material de comunicación, a través del sitio web de la OIE.

Se invita a los expertos del Centro Candidato a participar activamente en reuniones y conferencias internacionales y, cuando sea posible, a promocionar los resultados de los proyectos de hermanamiento en tales encuentros por medio de presentaciones orales y pósteres.

Riesgos del proyecto

Es esencial ser realista y conocer los factores que pueden entorpecer el avance del proyecto y aumentar los costos. Estos riesgos pueden estar presentes desde el principio o surgir una vez iniciado el proyecto.

Es probable que cada proyecto de hermanamiento conlleve algún riesgo e identificar los riesgos potenciales constituye el primer paso para evitarlos.

Antes y durante el proyecto, se recomienda:

- identificar los riesgos para el proyecto;
- considerar el impacto que tendrán sobre el proyecto;
- plantearse el grado de probabilidad de que ocurran;
- anticipar las medidas que se pueden tomar para reducir su impacto al mínimo;
- documentar planes de contingencia que se podrían aplicar a peligros identificados previamente.

Entre los riesgos que se deberán considerar están los de carácter político (como el hecho de que el Jefe de los Servicios veterinarios o el Director del laboratorio cambien a menudo), los riesgos técnicos (como fallas frecuentes en el suministro de electricidad o en los equipos), o los riesgos financieros. En el Anexo 5, se incluye una lista de los posibles factores de riesgo.

Se pueden identificar muchos riesgos antes de empezar, pero no todos. Es importante controlar regularmente los riesgos e ir evaluándolos a medida que surjan. Lo mejor es hacerlo al final de cada etapa.

Si un riesgo se convierte en un problema que puede tener incidencia en todo el proyecto o presupuesto, se deberá notificar inmediatamente a la OIE (véase el Informe excepcional en la página 21).

12. Seguimiento

Resulta esencial asegurarse de que el proyecto no salga fuera del campo que se ha determinado, produzca los beneficios esperados y emplee los recursos económicos eficientemente.

Seguimiento de resultados

Si se quiere que el proyecto alcance los objetivos dentro del plazo establecido, es importante evaluar regularmente los progresos y tomar medidas para corregir lo que sea necesario. Se deberá identificar lo antes posible el rendimiento insuficiente. El rendimiento puede evaluarse mediante el seguimiento de las metas definidas en los plazos previstos.

Con el fin de facilitar el seguimiento, el plan de proyecto puede dividirse en etapas al final de las cuales se entrega un resultado. Por ejemplo: realización de un taller, publicación de un manual de formación o alcance de cierto nivel de competencia para un procedimiento de diagnóstico. Estos resultados se fijarán con respecto a un cronograma.

Al final de cada etapa, el experto (o la persona por él designada) del Centro Guía efectuará un balance, lo que puede hacerse de modo rápido e informal. De esta manera, se podrá resumir lo que se ha realizado en la etapa previa y, si no se han alcanzado los objetivos, comprender la razón y tomar las medidas adecuadas. Es una buena idea dejar constancia de ello y es importante que los cambios necesarios se reflejen en el plan de proyecto.

Los indicadores de resultados resultan útiles para supervisar los adelantos y demostrar el éxito de un proyecto de hermanamiento. En el Anexo 6, figura una lista de los posibles indicadores de rendimiento para los proyectos de hermanamiento. Los indicadores de rendimiento varían de un proyecto a otro.

Control de los gastos

En el transcurso del proyecto, se deberán registrar regularmente los gastos reales (véase “verificación de gastos”) e incluirlos en los informes anuales y finales.

13. Verificación de gastos

Es importante que los gastos correspondan al plan del proyecto y al presupuesto y que cumplan las reglas de elegibilidad.

En determinadas circunstancias, la OIE podrá exigir una auditoría durante o después del proyecto. Por consiguiente, es imperativo conservar cuentas y registros detallados, comprobantes de gastos incluidos (recibos, etc.), durante por lo menos cinco años después de que haya finalizado el proyecto.

La OIE podrá exigir verificar los gastos en cualquier etapa del proyecto. Es esencial que se lleven las cuentas al día y que los comprobantes de gastos estén disponibles en caso de una inspección aleatoria excepcional.

Toda inspección de las cuentas (excepcional o posterior al proyecto) estará a cargo del personal de la OIE autorizado o de peritos independientes designados por la OIE o por un donante mediante un convenio con la OIE.

14. Informes obligatorios

Como mínimo, el Centro Guía, de común acuerdo con el Candidato, deberá enviar regularmente informes al Departamento científico y técnico de la Sede de la OIE, en París. Estos se redactarán en una de las tres lenguas oficiales de la OIE (inglés, francés o español) de manera concisa y destacarán los principales logros y cualquier cambio del plan de proyecto. Se recomienda utilizar indicadores de rendimiento y comentar las mejoras en las capacidades del Centro Candidato.

Se deberán presentar los siguientes informes:

- **Un informe intermedio**, en el transcurso del primer año y al menos cuatro meses después de iniciado el proyecto (fecha de transferencia de fondos al Centro Guía) – un breve resumen en el que se expongan los avances desde el inicio y los gastos reales hasta la fecha.
- **Informes anuales**, al cabo de un mes como máximo tras cada aniversario del inicio del proyecto.
- **Un informe final**, lo antes posible en cuanto haya concluido el proyecto. Los dos Centros, Candidato y Guía, deberán prepararlo de manera conjunta, firmarlo y enviarlo a la Sede de la OIE. El informe final comprenderá todos los puntos que se enumeran en el Anexo 7.

Los informes anuales y finales incluirán los detalles relativos a los gastos reales y un resumen de las actividades técnicas llevadas a cabo (p. ej., cursos o seminarios de formación con indicación de las fechas, el lugar de celebración y el número de participantes, preparación para un procedimiento de acreditación, etc.). Los pagos de la OIE se basarán en los gastos reales. Por consiguiente, si no se utilizan todos los fondos que se han transferido al Centro Guía, se postergarán otros pagos hasta que se necesiten fondos adicionales, es decir, cuando se haya gastado el dinero. En tales circunstancias, los Centros Guía solicitarán a la OIE fondos adicionales cuando se requiera.

En el Anexo 8, figura un modelo de guía con los informes financieros. Sin embargo, el formato del informe a la OIE puede ser flexible siempre y cuando se registren todos los elementos esenciales de forma exacta y concisa. Las copias del presupuesto original no se aceptan como informes financieros.

Además de estos informes y cuando sea pertinente, se recomienda redactar informes al final de cada etapa.

15. Eventos inesperados

Informe excepcional

Si surge una circunstancia “excepcional” que afecte la totalidad del proyecto o presupuesto, la OIE deberá ser notificada de inmediato a través de un informe o correo electrónico que incluirá una descripción completa del problema e identificará las acciones recomendadas.

Los ejemplos pueden incluir un alto incremento de los gastos de envío de las muestras, el cambio de un experto del Centro o daños estructurales.

La OIE tomará en consideración el informe y comunicará las acciones posteriores.

Cambio de expertos

Durante el transcurso del proyecto, puede haber cambios de expertos, personas de contacto, o de los Directores de los Centros nominados, tanto en el Centro Candidato como en el Guía. En tales casos, se deberá notificar a la OIE los cambios por correo electrónico o por carta.

Finalización prematura o extensión del proyecto

En el caso poco probable de que el proyecto deba concluir antes de tiempo, la OIE, el Centro Candidato o el Guía pueden tomar la iniciativa, avisando por escrito a las otras partes con tres meses de antelación.

En caso de finalización prematura, se reembolsará a la OIE las sumas que se hayan abonado por concepto de gastos reales o que se hayan comprometido hasta la fecha de fin de proyecto incluida. No se deberá ningún otro pago al Centro Guía o al Candidato.

Es posible que factores externos provoquen un atraso en la implementación de las actividades de hermanamiento y esto puede implicar su ampliación. Si las partes consideran que es necesaria una extensión del proyecto (sin gastos suplementarios), pueden escribir a la OIE cuanto antes posible e indicarle las razones de dicha prolongación. La OIE tratará cada solicitud caso por caso, teniendo en cuenta la justificación suministrada o las exigencias de los donantes.

16. Finalización del proyecto

El Centro Guía informará inmediatamente a la OIE por escrito sobre la finalización del proyecto. Transcurrido un mes a partir de esa fecha, enviará un informe final, preparado junto con el Centro Candidato.

A menudo, las etapas finales del proyecto de hermanamiento culminan con un taller donde se analizan los progresos y logros y se determinan acciones futuras. El taller de clausura es una oportunidad de cooperar con socios regionales y estrechar lazos entre las redes científicas regionales. Para los Centros Candidatos con posibilidades de transformarse en un Centro de Referencia de la OIE, es un momento propicio de relacionarse con sus futuros clientes. Además, en esta etapa se pueden planificar acciones futuras conjuntas con los Centros Guía y Candidatos.

El informe final será el más completo de todos los que se hayan enviado durante el proyecto e incluirá todas las informaciones enumeradas en el Anexo 4.

C. Perspectivas de futuro

El hermanamiento entre laboratorios impulsará a los Centros Candidatos al cumplimiento del mandato de la OIE para los Centros de Referencia y gran parte de estas instituciones se comprometerá con la comunidad internacional a generar resultados científicos y brindar apoyo técnico a otros Países Miembros de la OIE. Algunos de los candidatos al hermanamiento, pero no todos, podrán convertirse en Centro de Referencia de la OIE por derecho propio. En cualquier caso, se espera que el vínculo entre ambos perdure y funcione una vez finalizado el proyecto.

Las actividades posteriores al hermanamiento desempeñan una función capital en el futuro desarrollo del Centro Candidato. Se trata de una etapa de construcción a partir de lo logrado en el proyecto, de compromiso con los colaboradores a nivel regional e internacional y, para los Centros que buscan ser designados Centro de Referencia de la OIE, de un momento para recopilar la experiencia necesaria y hacerla valer en la correspondiente solicitud.

Se recomienda que los Centros que participan en un hermanamiento planifiquen la etapa posterior con actividades que se extiendan más allá de las fronteras nacionales del Centro Candidato. La OIE, según los casos y los fondos disponibles, puede encontrar algunas actividades posteriores al hermanamiento.

Documentos obligatorios

Una propuesta de proyecto que contenga:

- Carta oficial firmada por los Directores de ambas instituciones
- Información sobre los expertos (CV incluidos) y sobre los laboratorios o Centros Colaboradores
- Plan del proyecto
- Propuesta de presupuesto

Tras la aprobación oficial:

- Carta oficial de los Delegados de ambos Países Miembros (puede presentarse a la OIE a cualquier momento antes de que los fondos se transfieran al Centro Guía)
- Contrato financiero firmado entre el Centro Guía y la OIE
- Plan del proyecto y presupuesto firmado por el Centro Guía y el Candidato (con iniciales en cada página)

Informes de proyecto – como mínimo:

- un informe intermedio
- un informe anual
- un informe final

Notificación del cierre del proyecto

Resumen de las etapas durante un proyecto de hermanamiento

1. Manifestación de interés del Centro Candidato o Guía, carta o correo electrónico con una breve descripción y justificación del proyecto de hermanamiento.
2. Comentarios de la OIE.
3. Presentación de un expediente de candidatura oficial a la OIE según el modelo requerido. En él se incluirá cartas firmadas por los Directores de las instituciones afirmando su apoyo al proyecto de hermanamiento.
4. Aprobación de los procedimientos.
5. Tras la validación del plan y el presupuesto del proyecto, se firma un contrato financiero entre la OIE y el Centro Guía. El Centro Guía y el Candidato firman el plan y ponen sus iniciales en cada página.
6. Iniciación del proyecto (fecha de transferencia de los fondos de la OIE al Centro Guía).

La transferencia de fondos solo se hará una vez recibido el acuerdo firmado por ambos Delegados de la OIE de los países que participan en el hermanamiento.

7. Duración del proyecto, el periodo inicial estimado es máximo de tres años.
8. Proyectos intermedios y anuales. La frecuencia de los informes del proyecto se describirá en el plan del hermanamiento. Sería ideal contar con un breve informe escrito al final de cada etapa del proyecto.

En el primer año, habrá como mínimo un informe intermedio, al menos cuatro meses después de inicializado el proyecto, además de informes anuales y uno final.

9. Finalización del proyecto, notificación inmediata a la OIE.
10. Informe final del proyecto durante el mes que sigue el cierre del proyecto.

Plan del proyecto

El plan del proyecto incluye:

- 1.1. El presupuesto validado
- 1.2. Los antecedentes del proyecto
- 1.3. Un resumen corto y conciso de los objetivos
- 1.4. La descripción de cómo alcanzar los objetivos
- 1.5. El calendario de informes (de acuerdo con el Manual de hermanamiento de la OIE)
- 1.6. El plan de trabajo con las tareas asignadas, la administración y la gestión del presupuesto
- 1.7. El plan de formación (si corresponde)
- 1.8. La información sobre los Directores de los institutos de los dos países
- 1.9. La información sobre los expertos (con su CV) y de los Centros/laboratorios colaboradores
- 1.10. Los calendarios y resultados medibles (metas) para cada etapa
- 1.11. Los riesgos previsibles del proyecto
- 1.12. Un plan de comunicación – entre los laboratorios o entre los Centros y entre el laboratorio o el Centro y la OIE, y la frecuencia de las actualizaciones del proyecto/revisiones en la etapa final
- 1.13. Un plan de coordinación (si corresponde) en el que se especifique una lista de los proyectos pasados y futuros bilaterales y multilaterales en los que ha participado el Centro Candidato (por ejemplo: hermanamiento de la OIE) y la manera de evitar la duplicación y garantizar la colaboración
- 1.14. Las disposiciones para el envío de muestras de conformidad con los requisitos para el franqueo y embalaje de materiales biológicos descritos en los capítulos pertinentes del *Código* o del *Manual Terrestre y Acuático* de la OIE.

Presupuesto propuesto para un hermanamiento entre laboratorios

(Este modelo sirve de orientación y puede adaptarse según las características del proyecto)

• Beneficiario	(laboratorio A)	El Candidato debe completar estos campos
• Enfermedad animal	(nombre de la enfermedad)	
• Divisas	(preferentemente EUR, o USD) ¹	
• Aplicación	(nombre)	
Preparado por	(señas del contacto)	

Propuesta de presupuesto para un hermanamiento entre laboratorios o Centros

(nombre de la institución Guía A)	(nombre del país A)
y	
(nombre de la institución Candidata B)	(nombre del país B)

(Fecha)/(versión)		Valor unitario	Número	Sub-total
Experto 1 (nombre)				
Viajes (De A a B o de B a A)				-
Viáticos (o dietas) (del día de la llegada al día de salida)				-
	Sub-total			-
Experto 2 (nombre)				
Viajes (De A a B o de B a A)				-
Viáticos (del día de la llegada al día de salida)				-
	Sub-total			-
Reuniones / talleres				
Reunión 1				
Propósito		Lugar		
Número de invitados				
Costos de organización	(dar detalles)			-
Viajes	(clase económica)			-
Viáticos				-
	Sub-total			-
Reunión 2				
Propósito		Lugar		
Número de invitados				
Costos de organización	(dar detalles)			-
Viajes	(clase económica)			-
Viáticos				-
	Sub-total			-
Material de laboratorio necesario para la formación incluyendo reactivos, antiseros, etc.				-
El equipo informático NO se considera dentro de los gastos				
	Sub-total			-
	Total			-

¹ Para los Centros Guía del Reino Unido, los pagos en libras esterlinas se pueden tomar en consideración caso por caso; si la solicitud se acepta, los presupuestos podrán prepararse en esta divisa.

Lista de los riesgos potenciales de los proyectos de hermanamiento

Antes de emprender un proyecto de hermanamiento, los expertos de los Centros Candidato y Guía deberán prever cuidadosamente todo obstáculo o desafío que pudiera tener una incidencia negativa en el hermanamiento y en su capacidad de alcanzar los objetivos. Para cada reto deberán decidir si su impacto en el proyecto puede reducirse y la manera de hacerlo. Esta es una responsabilidad que les incumbe y que debe describirse en la sección “riesgo” de la propuesta del proyecto de hermanamiento.

Algunos de estos riesgos parecerán obvios, otros verosímiles y otros impredecibles. No obstante, para casi todos los riesgos se pueden tomar medidas correctivas que disminuyan su impacto o el plan del proyecto puede ajustarse para dar cabida a un tema en particular.

Entre los desafíos potenciales cabe citar:

- Transferencia de materiales biológicos y reactivos de diagnóstico entre el Centro Candidato y Guía; si el objetivo del hermanamiento para los Centros Candidatos es brindar apoyo a otros países, es esencial que los laboratorios puedan recibir y enviar material biológico y reactivos de manera segura y rápida entre países. Igualmente, se podría necesitar transferir reactivos y material biológico entre los laboratorios del hermanamiento.
- Libre movimiento de los expertos que viajan entre los Centros Candidato y Guía; los factores políticos, logísticos, culturales, de visado, sanitarios o de seguridad puede constituir un obstáculo para estos desplazamientos.
- Cambio de expertos en el Centro Candidato o Guía, por factores tales como enfermedad, jubilación o cambios de carrera. Siempre se deberán considerar soluciones de reemplazo.
- Comunicación eficaz que puede tener impedimentos por problemas de idioma, saturación de compromisos de cada institución y problemas de internet. Entre las soluciones, se puede recurrir a intérpretes en las reuniones y a la traducción previa de material de formación.
- Cambio del Delegado de la OIE o del Director del laboratorio; el apoyo político y financiero hacia el Centro Candidato sustenta el éxito del proyecto y la sostenibilidad del refuerzo de competencias a mediano plazo.
- Focos de enfermedades animales exóticas en cualquier país, un brote mayor puede tener un impacto sobre el Centro Candidato o Guía cuando los recursos humanos se desvían del proyecto de hermanamiento.
- Riesgos financieros, aumento de costos, fluctuaciones de la tasa de cambio después de la aprobación del presupuesto, atrasos en los pagos, además se deberá prever apoyo financiero para los gastos de mantenimiento.
- Biocontención/bioseguridad; deberá existir un nivel mínimo de biocontención y bioseguridad para trabajar con patógenos animales. Habrá que considerar los costos cuando se mejoran las instalaciones del laboratorio para un nivel de contención más alto.
- Equipos/material de laboratorio, el equipo necesario del laboratorio puede faltar, estropearse o necesitar mantenimiento. Habrá que considerar los costos de mantenimiento cuando se compran equipos.

- Construcción/edificios – las obras de construcción en el Centro Candidato o Guía pueden conllevar la interrupción de las tareas de investigación durante un periodo prolongado y aumentar los costos estimados.
- Pérdida de interés en la enfermedad o el tema elegido – si la enfermedad ya no se estima importante para el comercio y puede retirarse de la lista de enfermedades de la OIE.
- Desastres por causas naturales u otras: climáticos, terremotos, tsunamis, etc. La ubicación de algunos institutos los predispone a riesgos de terremotos o incendios. Algunas calamidades, como los huracanes, dependen de las estaciones. La inestabilidad política puede incrementar los riesgos de seguridad en algunos países, dificultando las visitas de expertos.

Indicadores de resultados

Los indicadores de resultados tienen un papel central en la supervisión de los avances de los proyectos de hermanamiento e información a la OIE. Los indicadores seleccionados dependerán de los objetivos propios del proyecto. La manera en la que evolucionen durante el proyecto de hermanamiento demostrará el éxito del mismo.

A continuación, se sugieren algunos indicadores de resultados para proyectos de hermanamiento. Esta lista no pretende ser exhaustiva:

- Publicaciones conjuntas entre el Centro Guía y Candidato publicadas en revistas científicas y académicas.
- Número de muestras de diagnóstico sometidas a control por el Centro Candidato (provenientes del país o del exterior) dentro de un periodo de tiempo definido.
- Asesoramiento técnico, o misiones al país, de expertos del Centro Candidato a otros países.
- Muestras de diagnóstico recibidas y sometidas a control por el Centro Candidato provenientes de otros países (número de países remitentes de muestras/cantidad de muestras sometidas a prueba).
- Provisión de reactivos de diagnóstico – por parte del Centro Candidato – a otros Centros.
- Sistema de gestión de calidad implementado en el Centro Candidato.
- Acreditación de la gestión de calidad de una norma internacional como la ISO 17025.
- Asesoramiento de expertos / visitas técnicas / misiones a otros países de expertos del Centro Candidato.
- Número de reuniones internacionales a las que asistieron expertos del Centro Candidato.
- Presentaciones realizadas por expertos del Centro Candidato en reuniones y conferencias internacionales.
- Resultados en pruebas de aptitud internacionales.
- Organización de evaluaciones de competencias para otros laboratorios.

Informe final del proyecto

El informe final deberá presentarse durante el mes que sigue la finalización del proyecto. Ambos Centros deberán prepararlo y firmarlo de manera conjunta; el laboratorio Guía lo enviará al Departamento científico y técnico de la OIE.

El proyecto final deberá incluir los siguientes elementos:

- Resumen de las metas y los objetivos establecidos al inicio del proyecto, incluyendo su justificación.
- Descripción de la situación del Centro Candidato al inicio del proyecto y las áreas prioritarias que se seleccionaron para mejora.
- Toda modificación del plan del proyecto inicial, como el cambio de la dirección o el ámbito de aplicación.
- Descripción de las actividades, por ejemplo, formación, comisiones de servicios, talleres, investigaciones y publicaciones conjuntas, material de diagnóstico compartido, evaluaciones y revisiones del proyecto.
- Situación del Centro Candidato al finalizar el proyecto, incluyendo la capacidad de mantener y sustentar los objetivos alcanzados.
- Un informe final de los gastos efectivos.
- Lecciones aprendidas para mejorar futuros proyectos.
- Recomendaciones para proyectos futuros.

Estrategia a medio y largo plazo para el Centro Candidato, con vistas a mantener los beneficios, las competencias y un vínculo sostenible con el Centro Guía.



Campos obligatorios que el solicitante debe completar

Informe financiero del (mes/año) al (mes/año):	
Laboratorio de Referencia/ Centro Colaborador Guía:	
Laboratorio/Centro Candidato:	
Enfermedad(es) animales o tema cubierto:	
Fechas del proyecto (día/mes/año) - (día/mes/año):	
Presupuesto final aprobado:	
Divisa:	
Presupuesto revisado (si aplica):	
Divisa:	

GASTOS	Total presupuesto	Total de gastos hasta la fecha	Comentarios/Descripción
Viajes – Visitas al laboratorio (del laboratorio Guía al Candidato)			
Costo total de viajes (vuelos, visa, etc.) - Visitas al laboratorio			
Total viáticos (o dietas) - Visitas a laboratorio			
Viajes - Visitas al laboratorio (del laboratorio Candidato al Guía)			
Costos totales de viajes (vuelos, visa, etc.) - Visitas a labo.			
Total viáticos (o dietas) - Visitas a laboratorio			
Reunión/ Taller / Formación 1			
Costos de organización (lugar de la reunión, material impreso, etc.)			
Traducción			
Costos totales de viajes (vuelos, visas, etc.)			
Total viáticos (o dietas)			
Reunión/ Taller / Formación 2 (si aplica)			
Costos de organización (lugar de la reunión, material impreso, etc.)			
Traducción			
Costos totales de viajes (vuelos, visas, etc.)			
Total viáticos (o dietas)			
Reunión/ Taller / Formación 3 (si aplica)			
Costos de organización (lugar de la reunión, material impreso, etc.)			
Traducción			
Costos totales de viajes (vuelos, visas, etc.)			
Total viáticos (o dietas)			
Material de laboratorio y reactivos			
Costo total - materiales y reactivos			
Gastos de envío			
Expediciones del laboratorio Guía al laboratorio Candidato			
Envíos del laboratorio Candidato al laboratorio Guía			
Varios (por favor, especifique)			
TOTAL	- €	- €	
Remanente hasta la fecha	- €		

INGRESOS (Pagos de la OIE)	Total	Fecha de recibo
Primer pago		
Segundo pago		
Tercer pago (si aplica)		
Pago final (si aplica)		
Ingreso total hasta la fecha	- €	

BALANCE	Total
Ingresos totales	- €
Gastos totales	- €
Balance	- €



**Organisation
Mondiale
de la Santé
Animale**

**World
Organisation
for Animal
Health**

**Organización
Mundial
de Sanidad
Animal**



12 rue de Prony 75017 Paris France
tel.: 33(0)1 44 15 18 88 fax: 33(0)1 42 67 09 87 oie@oie.int www.oie.int