



O I E A

ORGANISMO INTERNACIONAL DE ENERGÍA ATÓMICA
DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA
SECCIÓN DE AMÉRICA LATINA

PAUTAS PARA LA EJECUCIÓN
DE
PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA DEL OIEA

Elaborado por:

Chao Tsu Chia

Oficial Nacional de Enlace de Brasil

Lilliana Solís Díaz

Oficial Nacional de Enlace de Costa Rica

Maria Cecilia Urbina Paredes

Encargada de Cooperación Técnica de Chile

Junio 2002

Rev.1. v1

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES

2. OBJETIVO

3. ALCANCE

4. EL PROYECTO NACIONAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA

4.1 Definición de proyecto

4.2 Ciclo del proyecto

4.2.1 Etapas del Ciclo

4.3 Herramientas y mecanismos de programación

4.4 Componentes del proyecto

4.5 Actores

4.6 El Ciclo de la Asistencia Técnica

4.7 El proceso de aprobación del Programa Nacional de Cooperación Técnica

4.8 El Ciclo de la Asistencia Técnica versus el Ciclo del Proyecto

5. CONDICIONES EXISTENTES

5.1 Supuestos

5.2 Problemas comunes

5.3 Procedimientos nacionales

5.4 Base legal

6. ETAPA DE EJECUCIÓN

6.1 Preparación

6.2 Ejecución

6.2.1 Pautas para la ejecución y seguimiento

6.3 Seguimiento

6.4 Conclusión

6.5 Características y responsabilidades del Gerente de Proyecto

7. CONCLUSIONES

REFERENCIAS

ANEXO A

A.1 Herramientas y Mecanismos de Programación

A.2 Procedimientos de Becas y Visitas Científicas

A.3 Procedimientos para la Contratación de Expertos

A.4 Procedimientos para la Adquisición de Equipos

A.5 Matriz del marco Lógico

A.6 Lista de chequeo para la formulación de proyectos

A.7 Información sobre los Formularios disponibles en la Página Web.

A.8 Formato recomendado para Informes de Avance y Final de Proyecto

A.9 Base Legal de la Prestación de Asistencia Técnica por el OIEA

A.10 Glosario

A.11 Estructura Organizacional del OIEA

ANEXO B

B.1 Procedimientos de la Cooperación Técnica del País

1. ANTECEDENTES

Vale la pena mencionar que este no es el primer intento en la Región de América Latina y en el OIEA que se lleva a cabo, con el fin de elaborar un documento que oriente a los actores involucrados en la cooperación técnica, tanto por parte de los países como por el OIEA, y que además contenga elementos para la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos de cooperación técnica con el OIEA.

Han existido varias iniciativas previas que orientan hacia una adecuada gestión de los recursos de cooperación técnica. Las experiencias anteriores contribuyeron en la búsqueda de una gestión de la cooperación técnica, sin embargo tenían características particulares en su ámbito de aplicación. Por lo tanto, en este proceso de búsqueda y mejoramiento del programa de cooperación técnica se ha identificado una carencia de instrumentos para las contrapartes y Oficiales Nacionales de Enlace (ONE) que los apoyen en la ejecución de los proyectos nacionales.

Es con este fin que durante el año de 2001, y a raíz de la preocupación de la TC-LAS por mejorar la tasa de ejecución de los proyectos nacionales en la región de América Latina, se promueven y discuten iniciativas tendentes a mejorar el indicador. La tasa de ejecución es un indicador del OIEA que mide el porcentaje entre el presupuesto gastado y el presupuesto asignado en un determinado periodo, es utilizada como medida de eficiencia de la ejecución de los proyectos, así como para la referencia en la asignación del presupuesto para el próximo ciclo*. Las conversaciones con los países de la región confluyen en la idea de preparar un documento que contribuya a mejorar la ejecución de los proyectos nacionales de cooperación técnica. La misma se empezó a plantear durante el Taller de Marco Lógico realizado en Río de Janeiro, octubre 2001.

Por lo anterior el OIEA TC-LAS, teniendo en cuenta la experiencia de cada uno de los participantes, convoca a la conformación de un grupo de trabajo integrado por Chao Tsu Chia, Oficial Nacional de Enlace de Brasil, Lilliana Solís Díaz, Oficial Nacional de Enlace de Costa Rica y María Cecilia Urbina Paredes, Encargada de Cooperación Técnica de Chile, para preparar un documento base que brinde las pautas para mejorar la gestión de los proyectos de cooperación técnica. El grupo se reunió en Santiago de Chile, en la Sede de la Comisión Chilena de Energía Nuclear durante la semana de 6 a 10 de mayo de 2002 para lograr la primera versión.

El grupo de trabajo pretende poner a disposición de los Oficiales Nacionales de Enlace y las contrapartes que actualmente ejecutan proyectos nacionales, un documento que les ayude a alcanzar los objetivos de los proyectos, facilitar su gestión, conocer el entorno en el que se inserta, conocer el manejo interno del mismo, así como los grados de libertad con que se cuenta.

Se espera circular esta versión entre los Oficiales Nacionales de Enlace (inicialmente a un pequeño grupo y luego después a toda la región) con el fin de retroalimentar el presente documento y someter a las instancias que correspondan para una pronta aplicación del mismo en la gestión de proyectos nacionales de cooperación técnica.

* Ver en la Tabla 2 Ciclo de Cooperación Técnica del OIEA.

2. OBJETIVO

El objetivo de estas pautas es proporcionar a los Oficiales Nacionales de Enlace y Contrapartes de Proyecto en los países, la información básica, herramientas y procedimientos para mejorar la gestión de proyectos de Cooperación Técnica.

3. ALCANCE

Los Estados Miembros pueden participar en el programa de Cooperación Técnica del Organismo a través de diferentes modalidades tales como:

1. Proyectos Nacionales
2. Proyectos Regionales
3. Proyectos Regionales en el marco de Acuerdo Regionales (ARCAL, RCA, AFRA, ARASIA)
4. Proyectos Interregionales

Las presentes pautas están enfocadas a apoyar la ejecución de los proyectos nacionales, no obstante, los propósitos y principios generales del Programa de Cooperación Técnica¹ son comunes a las demás modalidades, asimismo, los procedimientos específicos para optar a las diferentes componentes (Equipo, beca, visita científica, experto).

4. EL PROYECTO NACIONAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA

4.1 Definición de proyecto

Partiendo de la definición del Organismo,² *"un proyecto de Cooperación Técnica es un conjunto de actividades con un objetivo definido dirigido a la solución de un problema identificado y una duración claramente definida, dentro del marco, roles y responsabilidades establecidos por el OIEA."*

Otra definición es *"Un proceso único que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fecha de inicio y fin, llevadas a cabo para obtener un objetivo de acuerdo a requisitos específicos, incluyendo restricciones de tiempo, costo y recursos" (ISO 10006)*

Revisadas estas definiciones y a partir de ambas, con el fin de destacar el proceso de ejecución, se propone adoptar la siguiente definición:

***"Un proyecto nacional de cooperación técnica,
es un proceso único, que consiste en
un conjunto de actividades coordinadas y controladas,
para alcanzar un objetivo nacional,
de acuerdo a requisitos previamente definidos,
incluyendo tiempo, recursos y especificaciones de calidad,
dentro del marco de roles y responsabilidades
establecidos por el país y el Organismo."***

¹ IAEA - The Technical Co-operation Programme - General Principles . TCP OM I/1 1999

² IAEA- Planning and designing IAEA Technical Co-operation Projects July 1997

4.2 El Ciclo del Proyecto

En la figura 1 se presenta en detalle las diferentes etapas del “Ciclo del Proyecto” en la modalidad de proyectos nacionales de Cooperación Técnica y su ubicación en el ciclo de planeamiento del OIEA o también denominado “Ciclo de Cooperación Técnica (Años A, B, C, D).

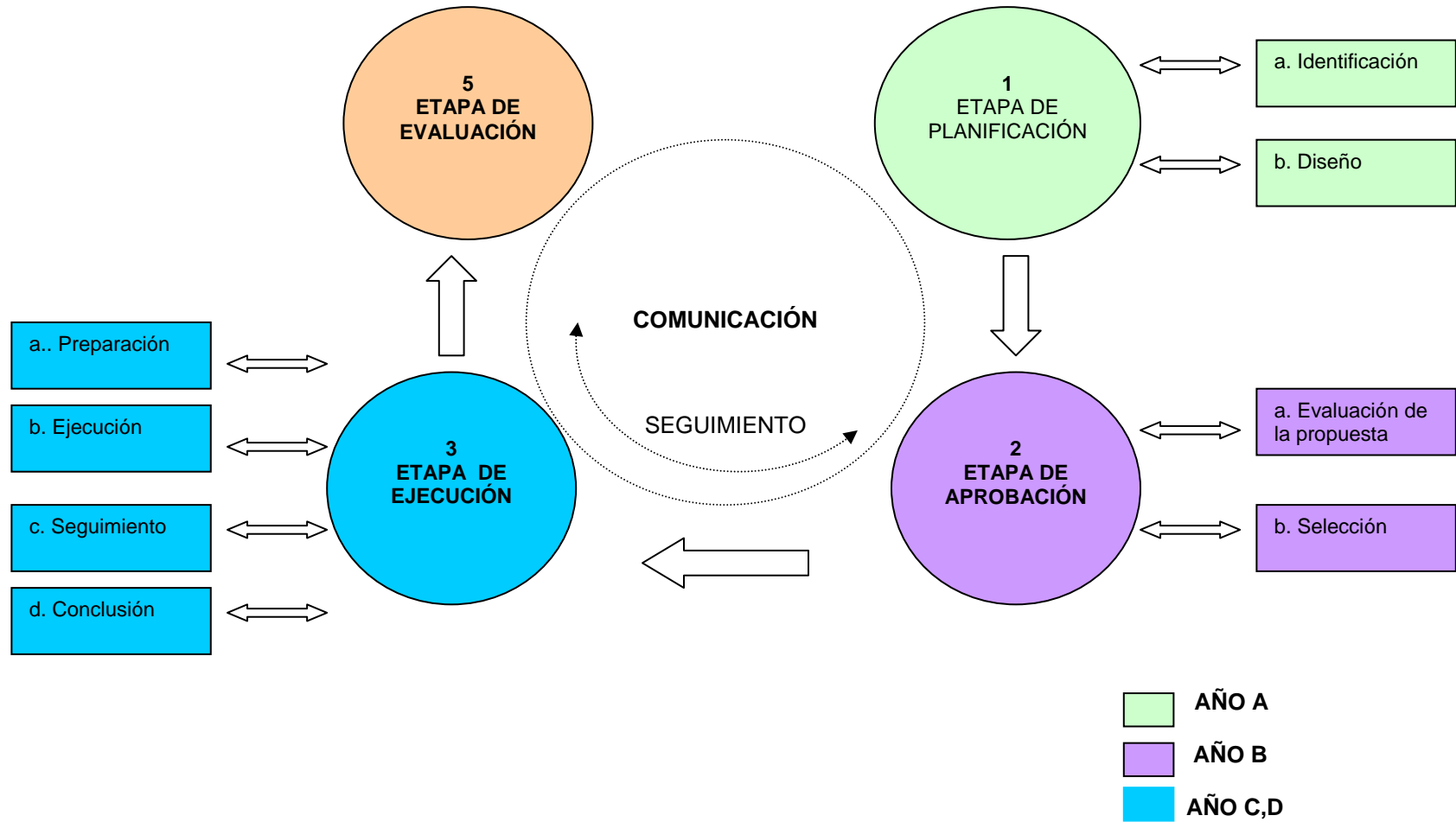
La figura del Ciclo del Proyecto se basa en el concepto desarrollado en el documento “Planificación y Diseño de los Proyectos de Cooperación Técnica del OIEA. Directrices”, publicado en 1999, para los efectos del presente documento se destacan las cuatro etapas por las que pasa un proyecto de cooperación técnica en el OIEA: Etapa de Planificación, Etapa de Aprobación, Etapa de Ejecución y Etapa de Evaluación.

En algunas etapas se incluyen actividades genéricas o pasos del proceso que ayudan a cumplir una determinada etapa del ciclo, a estas actividades se les ha denominado fases. Asimismo, se identificó que algunas de las fases son de responsabilidad del país, otras del OIEA y en otras la responsabilidad es compartida.

Al respecto, en la Etapa de Planificación se incluyen las fases: a) identificación, b) diseño, se determinó que en ambas la responsabilidad del país es determinante, sin embargo en la práctica el OIEA ha prestado su apoyo a los países que lo requieran en estas fases. En la etapa de Aprobación cuyas fases identificadas son: a) evaluación de la propuesta y b) selección la responsabilidad es exclusiva del OIEA. En la etapa de Ejecución las responsabilidades son compartidas, por ello es necesario desglosar esta etapa en las fases de a) preparación, b) ejecución, c) seguimiento y d) conclusión. La Etapa de evaluación puede ser bilateral o, unilateral

FIGURA 1

EL CICLO DEL PROYECTO Y CICLO DE PLANEAMIENTO DEL OIEA



4.2.1. Etapas del Ciclo del Proyecto

1. Etapa de Planificación.

Son todas las actividades iniciales del proyecto que consiste en la identificación de las ideas, necesidades o problemas que dan origen a la búsqueda de una o más soluciones utilizando la tecnología nuclear.

a. Identificación de Oportunidad

En esta fase el país logra identificar cuales son los proyectos de desarrollo nacional que puedan contribuir a resolver una necesidad o problema, por medio de las técnicas nucleares y con el apoyo del OIEA. Herramientas disponibles: Estructura Programática Nacional y Programación Temática.

b. Diseño

Es la fase de formulación del proyecto nacional de cooperación técnica que debe contemplar toda la información necesaria y que permita visualizar el propósito, objetivos, actividades a ejecutar, productos, resultados esperado, financiamiento requerido tanto por el OIEA como el aporte del país. Herramienta disponible: Marco Lógico

2. Etapa de Aprobación de la Propuesta

a. Evaluación de la propuesta

Son todas las acciones enfocadas a sustentar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto nacional de cooperación técnica. La componente más importante de la etapa son las acciones de negociación que se realizan entre el país y el Organismo para lograr un consenso entre calidad, cantidad y plazos de los proyectos. Esta etapa se logra concluir durante la Conferencia General del año B. Esta fase culmina con la aprobación o rechazo del proyecto por parte del OIEA.

3. Etapa de Ejecución

Corresponde a la etapa del proyecto en que se llevan a cabo o ejecutan las actividades previamente establecidas para alcanzar los objetivos del proyecto.

a. Preparación

Son los arreglos que las contrapartes necesitan hacer para poder empezar la ejecución del proyecto. Esta etapa es fundamental para lograr una adecuada ejecución del proyecto debido a que se estima en dos años el tiempo transcurrido entre la fase de identificación de la oportunidad y la aprobación. Las actividades relevantes de ésta fase son la actualización de la información contenida en el documento del proyecto presentado y evaluado por el OIEA, coordinar con los funcionarios del OIEA los términos técnicos y administrativos finales de la aprobación del proyecto comprometer el equipo del proyecto, ajustar el plan de trabajo, preparar las solicitudes de becas, equipos y expertos, preparar al grupo o equipo de trabajo que ejecutará el proyecto.

b. Ejecución

Da inicio al proceso de ejecución de las actividades indicadas en el cronograma del proyecto. Herramientas disponibles: Marco Lógico y el documento "PAUTAS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA DEL OIEA"

* Documento en fase final de elaboración por el grupo de trabajo designado por la Sección de América Latina del OIEA, 6 al 10 mayo 2002.

c. Seguimiento

Son las acciones gerenciales realizadas durante toda la implementación del proyecto, es de responsabilidad compartida entre el país y el Organismo.

d. Conclusión

Se ha identificado como fase de conclusión la finalización de las actividades indicadas en el plan de trabajo, además del término del financiamiento que se recibe del OIEA. Involucran las acciones de coordinación de los resultados de las actividades para lograr los productos del proyecto.

➤ *Utilización*

Es la obtención continuada del producto (bienes o servicios) del proyecto cuya finalidad está dirigida a contribuir al objetivo de desarrollo nacional.

4. Etapa de Evaluación

Es la etapa que permite evaluar sistemáticamente el logro de los objetivos, la obtención de los resultados y si lo obtenido está en relación con la necesidad o el problema que dio origen al proyecto. La evaluación contribuye a analizar las experiencias o lecciones aprendidas al concluir la ejecución del proyecto, permitirá verificar los resultados obtenidos, medir el impacto alcanzado, analizar las dificultades encontradas, recomendar acciones y políticas que mejoren el área de desarrollo y futuros proyectos. Cuatro criterios deberán ser analizados en la etapa de evaluación del proyecto a saber: La eficiencia, la eficacia, el impacto y, la pertinencia y sostenibilidad del proyecto.

4.3 Herramientas y mecanismos de programación

El Organismo elaboró algunas herramientas y mecanismos principales suscritas por la Junta de Gobernadores y aceptadas por los Estados Miembros (Anexo A1), con el propósito de apoyar la identificación y el diseño de los proyectos de CT. tales como:

- Estructura Programática Nacional
- Planificación Temática
- Criterio de Proyecto Modelo
- Criterio Central (Prioridad nacional, alto grado de compromiso gubernamental evidenciado en apoyo financiero)
- Cooperación entre Países en Desarrollo (CTPD)
- Acuerdos Regionales

Estas herramientas intervienen en las Etapas de Planificación y Aprobación del Ciclo del Proyecto. Además, a partir del año 2001 la Sección de América Latina introdujo la metodología de Marco Lógico para apoyar estas etapas y principalmente, el diseño y presentación de los proyectos.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados anteriormente, no se ha logrado identificar herramientas que apoyen la Etapa de Ejecución compuesta por las fases de a) preparación, b) ejecución, c) seguimiento y d) conclusión.

4.4 Componentes del proyecto

En el marco de las actividades del proyecto, el Organismo financia las siguientes componentes que se definen con mayor detalle en los correspondientes Anexos:

- Misiones de Experto (Anexo A.3)
- Becas (Anexo A.2)
- Visitas Científicas (Anexo A.2)
- Talleres
- Entrenamiento en
- Equipos y suministros (Anexo A.4)
- Sub-contratos

4.5 Actores

En la Tabla 1 se presentan estos actores que tienen responsabilidades en el proyecto desde el inicio así como los que se pueden denominar participantes indirectos que son los usuarios finales, beneficiarios y grupos de interés en general.

TABLA 1. ACTORES / RESPONSABILIDADES / PARTICIPANTES.

País	Actores	Responsabilidades en la Ejecución	Participación indirecta	
	Oficial Nacional de Enlace	Es la persona responsable de la gestión del programa de C. T. de su país con el OIEA. Es el intermediario entre el OIEA y la contraparte para todas las acciones que demanden autorización oficial.		
	Contraparte Principal	Es la persona responsable de coordinar y gestionar todas las actividades del proyecto, técnicas y administrativas.		
	Institución Contraparte Principal	Es la principal receptora de la CT y debe garantizar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto (humanos, materiales, presupuestarios y procedimientos legales y administrativos) y la aplicación de los resultados.		
	Otras Instituciones Contrapartes	Es, en conjunto con la contraparte principal, responsable por la ejecución de las actividades para alcanzar los objetivos del proyecto.		
	Grupos de Interés			Son todos los actores que, sin tener un rol de responsabilidad en la ejecución de las actividades, tienen interés directo en sus resultados.
	Usuario Final (cliente directo)			Son aquellos que utilizan directamente los resultados del proyecto.
	Beneficiarios (cliente indirecto)			Son aquellos que se benefician de los resultados del proyecto.
OIEA				
	Oficial de Proyecto	Es el responsable por la gestión del programa y respectivo proyecto en el OIEA y el interlocutor directo del Oficial de Enlace del país. Evalúa administrativamente la propuesta de proyecto y recomienda su aprobación y asignación de presupuesto. En acuerdo con la contraparte y Oficial Técnico realiza los ajustes de las actividades y recursos del proyecto.		
	Oficial Técnico	Es responsable por la calidad científica /técnica del proyecto. Junto con la contraparte, define las actividades requeridas para alcanzar los objetivos.		
	Sección de Entrenamiento y Expertos	Es responsable de las gestiones administrativas para ejecutar las actividades de capacitación (becas, visitas, cursos, talleres, etc.) y contratación de expertos.		
	Sección de adquisiciones	Responsables de la gestión de compras de equipos y suministros (sub-contratos)		
	Jefe de la Sección LA	Recomienda el programa de CT de la región. Aprueba los gastos.		
	DIR-TCPB	Aprueba el programa de las regiones y países bajo su responsabilidad.		

4.6 El Ciclo de la Cooperación Técnica

En el proceso de gestión de la cooperación técnica, el OIEA ha establecido un período de cuatro años de programación que abarca dos años de formulación y evaluación de los documentos e inicialmente dos años de ejecución del proyecto.

El programa nacional de cooperación técnica que presentan los países ante el Organismo es aprobado por un período de dos años, sin embargo el presupuesto es aprobado anualmente.

El ciclo requiere de la formulación de un cronograma a cumplir de acuerdo al programa establecido en cada país y de acuerdo a las instancias de recepción, de aprobación y evaluación del OIEA. Este cronograma debe cumplirse fielmente con el fin de someter a consideración del OIEA las propuestas de proyecto aprobadas por el respectivo país, realizar la revisión y evaluación de la formulación del proyecto, llevar a cabo consultas internas y externas, preparar la documentación necesaria para finalmente lograr la aprobación por parte del Organismo.

4.7 Proceso de Aprobación del Programa Nacional de Cooperación Técnica.

En el OIEA el proceso de aprobación del programa nacional de cooperación técnica está compuesto principalmente de dos períodos el cual contiene una primera fase de recepción, evaluación y aprobación de los proyectos identificados como Año A y Año B. Una segunda fase de implementación que contempla el Año C y Año D.

En el Año A, se realizan actividades preparatorias y se recibe en el OIEA el respectivo Programa Nacional de Cooperación Técnica debidamente aprobado por los países, a través del canal oficial definido por los mismos. En el Año B se realiza la revisión, evaluaciones del programa y de los documentos de cada proyecto que lo compone. Estas evaluaciones están a cargo de las instancias de la Sección de América Latina y Oficiales Técnicos del Organismo. Finalmente, se concluye ésta fase con la aprobación en el año B del respectivo programa de cooperación técnica.

En el Año C, se da inicio a la fase de ejecución del proyecto, en la cual se disponen de los insumos previamente requeridos al OIEA y a la institución de contraparte a fin de cumplir con la ejecución de las actividades establecidas, este proceso continua en el Año D y finaliza con la conclusión del gasto presupuestario del proyecto.

Es recomendable que los países tomen en consideración las fases anteriores a fin de establecer su propio proceso o cronograma que permita conformar su Programa Nacional de Cooperación Técnica y por otra parte que pueda coincidir con el ciclo de la programación establecida por el OIEA.

4.8 El Ciclo de la Cooperación Técnica Vrs el Ciclo del Proyecto

Con el fin de comprender los pasos a seguir en el ciclo de la Cooperación Técnica y su relación respecto al marco conceptual del proyecto de cooperación técnica, se presenta en la Tabla 2, una síntesis que permite visualizar las fases del ciclo del proyecto, el respectivo año de programación en el OIEA, la programación a cargo de los países, así como las actividades que se requieren cumplir por las diferentes instancias interesadas en la cooperación técnica.

Es importante destacar que la Tabla 2, pretende ubicar en el tiempo las actividades a cumplir por los países, según la programación del OIEA y la referencia de las fases del ciclo del proyecto.

TABLA 2: ETAPAS DEL CICLO DE COOPERACION TECNICA VRS EL CICLO DEL PROYECTO

CICLO DE COOPERACION TECNICA					
EL CICLO DEL PROYECTO	Año A		Año B	Año C	Año D
	PAISES	OIEA	OIEA	OIEA/PAIS	OIEA/PAIS
Etapa Planificación	Preparación y Aprobación de cronograma nacional Identificación de oportunidades de proyectos. Selección y Aprobación de perfiles	Actividades preparatorias entre el país y el OIEA.			
<i>a. Identificación</i>					
<i>b. diseño</i>	Aprobación y Presentación de proyectos	Apoyo en misiones pre proyecto			
Etapa Aprobación	APROBACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL EN EL RESPECTIVO PAÍS				
<i>a. evaluación</i>	PRESENTACIÓN AL OIEA (DICIEMBRE)	Recepción y Revisión del Programa Nacional de Cooperación Técnica. de los países (diciembre)	Evaluación del Programa Nacional de Cooperación Técnica por parte de la Sección América Latina y los Oficiales técnicos. (enero)		
<i>b. selección</i>	Negociación de recursos en el país con el OIEA y otras fuentes.	Ajuste y negociación del documento del proyecto recomendado para aprobación. (diciembre)	APROBACIÓN del Programa Nacional de Cooperación Técnica, por parte de la Junta de Gobernadores OIEA. (diciembre)		
Etapa de Ejecución			Comunicación oficial a los países sobre la aprobación del respectivo programa.	Ajustes al proyecto específico y actividades de preparación. A cargo del país con apoyo del OIEA	
<i>a. preparación</i>					
<i>b. ejecución</i>				PRIMER AÑO DE EJECUCIÓN e Inicio de las actividades del proyecto OIEA/país (enero)	SEGUNDO AÑO DE EJECUCIÓN Continuación de la ejecución de las actividades del proyecto OIEA/país.
<i>c. seguimiento</i>					
<i>d. conclusión</i>					CONCLUSIÓN del gasto presupuestario de los componentes apoyados por el OIEA.. (diciembre)

5. CONDICIONES EXISTENTES

5.1 Supuestos

Con el interés de profundizar en la Etapa de Ejecución y sus respectivas fases, en el presente documento se considera como condiciones preexistentes varios supuestos referidos a las Etapas de Planificación y Aprobación previamente cumplidas y en las que se define un documento de proyecto completo y aprobado por el OIEA. La Etapa de Planificación se ubica en el ciclo de programación del OIEA como año A y la Etapa de Aprobación el año B. La Etapa de Ejecución se ha ubicado en los años C y D principalmente, sin embargo se han identificado algunas acciones previas en el año B.

Identificación de oportunidad.

Para la identificación de oportunidad del proyecto el OIEA introdujo las herramientas ya mencionadas anteriormente y explicada con mayor detalle en el Anexo A.1, nos referimos a la Estructura Programática Nacional, Planeamiento Temático, el concepto de Proyecto Modelo, Criterio Central, Cooperación de Países en Desarrollo y Acuerdos Regionales.

Diseño

En el año de 2001 la Sección de América Latina del OIEA incentivó el uso de la herramienta del marco lógico para mejorar el diseño de los proyectos. Esa herramienta permite la inclusión, desde el inicio, de elementos fundamentales para la gestión, tales como enfocar los resultados, los indicadores de desempeño, cronograma de actividades y respectivos recursos necesarios para su ejecución, medios de verificación de los indicadores y, finalmente, las incertidumbres asociadas a cada etapa de la ejecución.

Es decir, se parte del supuesto de que se cuenta con las herramientas en las fases de identificación y diseño lo que ha permitido contar con un documento de proyecto conformado por objetivos, marco lógico, cronograma, recursos y compromisos de las partes claramente establecidos.

Por otra parte, las acciones que abarcan la identificación y el diseño del proyecto en cada país corresponden sistematizarlas en el respectivo país, tarea en el cual el Oficial Nacional de Enlace tiene un papel fundamental.

5.2 Problemas comunes

La experiencia en la ejecución de proyectos de cooperación técnica en América Latina deja "lecciones aprendidas" de los problemas comunes enfrentados por las contrapartes, Oficiales Nacionales de Enlace y el OIEA y que pueden ser en algunos casos situaciones eventuales. Se enumeran a continuación algunos de ellos:

Problemas con el suministro de equipos

- ◆ Equipos no compatibles con los ya existentes en el laboratorio;
- ◆ Equipos sin servicio de mantenimiento en el país, cuando existe un equipo de otra marca cuyo servicio está disponible en el país;
- ◆ Trámites de aduana y responsabilidades de pago por la contraparte;
- ◆ Equipos con especificaciones diferentes a lo solicitado por la contraparte;
- ◆ Errores cometidos al completar las ordenes de compra y guías (shipping advice, pro-forma invoice, commercial invoice, etc.).

Problemas con entrenamiento (becas y visitas científicas)

- ◆ Desconocimiento de los procedimientos por parte de la contraparte;
- ◆ Plazos extensos desde la entrega de la solicitud al OIEA y la fecha de inicio del entrenamiento;

- ◆ Dificultad para identificar una institución anfitrión;
- ◆ Necesidad de entrenamiento en el idioma de trabajo de la institución anfitriona.

Problemas con expertos

- ◆ Dificultad para ajustar las fechas establecidas en el cronograma del proyecto y la disponibilidad del experto;
- ◆ Dificultades de comunicación por dificultades de idioma;
- ◆ Dificultades para encontrar un experto calificado y disponible para ejecutar la misión.

Problemas con los Oficiales Técnicos

- ◆ Falta de compromiso con el objetivo del proyecto;
- ◆ Dificultades de comunicación y prolongados tiempos de respuesta de las solicitudes que necesitan el criterio técnico;
- ◆ Cambios del Oficial Técnico en el proceso de la ejecución del proyecto;
- ◆ Desconocimiento de la realidad de los países por parte del Oficial Técnico.

Problemas con los Oficiales de Proyecto

- ◆ Tiempos de respuesta ante las solicitudes de becas, expertos, equipos;
- ◆ Comunicación insuficiente con los Oficiales Nacionales de Enlace y las contrapartes.

Problemas con los Oficiales Nacionales de Enlace

- ◆ Rotación frecuente de los Oficiales Nacionales de Enlace;
- ◆ Desconocimiento del OIEA y sus procedimientos;
- ◆ Dificultades de comunicación con las contrapartes;
- ◆ Conocimientos insuficientes de los procesos y herramientas de gerencia del proyecto.

Problemas con las Contrapartes del Proyecto.

- ◆ Falta de liderazgo;
- ◆ Insuficiente capacidad para fomentar, dirigir, conducir el trabajo en equipo;
- ◆ Falta de compromiso con el objetivo del proyecto;
- ◆ Desconocimiento de procedimientos del trabajo conjunto entre OIEA / país;
- ◆ Dificultades de comunicación con el Oficial Nacional de Enlace, Oficial Técnico y Oficial de Proyecto;
- ◆ Desconocimiento del canal oficial.

5.3 Descripción de los procedimientos nacionales.

Es recomendable que el país cuente con los procedimientos internos claramente definidos, esto facilitará la ejecución del proyecto. Para ello el Oficial Nacional de Enlace colaborará en el diseño de un cronograma nacional de presentación de proyectos y considerará para efectos de programación el ciclo de programación de la Asistencia Técnica del OIEA, ver Tabla 2.

Esos procedimientos deben estar disponibles para consulta por parte de los actores mencionados en la Tabla 1, especialmente por la contraparte principal. En consecuencia, es recomendable que el Oficial Nacional de Enlace, incluya en un documento las pautas que correspondan al país respectivo.

Los procedimientos nacionales pueden contener:

- ◆ Los documentos: formulario de solicitud de proyecto, becas, equipos, perfil del experto, los cuales deben ser firmados y tramitados por el canal oficial.

- ◆ El esquema general de comunicación, incluyendo informaciones sobre quien es el interlocutor más adecuado para cada aspecto de la ejecución,
- ◆ El cronograma con las fechas que deben ser cumplidas,
- ◆ El canal oficial establecido por el país para la presentación ante el OIEA.

5.4 Base legal

Es requisito formal que el país en su conjunto, conozca la base legal^{3, 4, 5} que enmarca la gestión de la cooperación técnica con el OIEA, y especialmente las respectivas contrapartes que en general deberán cumplir con el compromiso de pago del 8% de la asistencia técnica que reciban. Para ello se menciona, la adhesión del Estatuto del OIEA por parte del país al integrarse como Estado Miembro y la firma del Acuerdo Suplementario Revisado sobre la Prestación de Asistencia Técnica por el OIEA, los cuales le dan soporte a las acciones de cooperación técnica.

6. ETAPA DE EJECUCIÓN

En este punto procedemos a revisar el objetivo inicialmente planteado, en el que se destaca la elaboración de un documento que contribuya a mejorar la ejecución de los proyectos de cooperación técnica, por tal razón remitimos al lector a la Figura 1 Ciclo del Proyecto y nos ubicamos en la Etapa de Ejecución, con sus respectivas fases de a) preparación, b) ejecución y c) seguimiento.

En esta etapa del proyecto se caracteriza por ser un proceso dinámico en el cual se llevan a cabo o ejecutan las actividades previamente establecidas en el plan de trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto por medio de las siguientes fases:

6.1 Fase de Preparación

La preparación para la ejecución del proyecto se inicia una vez que el proyecto se aprueba en la reunión del TACC /Junta de Gobernadores en el mes de noviembre, sin embargo, para efectos prácticos, esta fase se puede iniciar una vez que concluye la evaluación por parte del OIEA con una recomendación favorable, para que el proyecto se incluya en el programa de cooperación técnica del bienio correspondiente.

Tomando como referencia la Tabla 2, la preparación puede iniciarse en el Año B, por lo tanto, abarcaría idealmente desde el mes de setiembre del Año B hasta el mes de enero del Año C.

Es importante que al concluir la evaluación realizada por el OIEA, las contrapartes cuenten con la información sobre los ajustes realizados al documento del proyecto aprobado y previsto el cumplimiento de la recomendación del OIEA¹¹ respecto a presentación oportuna de las solicitudes de becas, expertos y equipos.

La preparación de la ejecución del proyecto consiste en un proceso de planificación de las actividades a realizar para alcanzar los objetivos definidos y requiere como insumos:

- El documento de proyecto modificado y aprobado una vez evaluado técnica y administrativamente por el OIEA.
- Información sobre cualquier cambio ocurrido en el país y que pueda afectar las actividades programadas.

³ IAEA – INFCIRC/267

⁴ IAEA – INFCIRC/9/Rev.2

⁵ IAEA – INFCIRC/18/Rev.1

¹¹ OIEA – Circular C2.00

La preparación para la ejecución contempla la revisión de la documentación y del cronograma de las actividades, así como de la disponibilidad de los recursos (tiempo, recursos humanos, equipos, infraestructura, gastos operativos) que se han previsto, reuniones previas con las contrapartes y cuando se requiera, misiones de experto para especificar las necesidades del proyecto (becas, visitas científicas, equipos). Como resultado de esta fase se tendrá el proyecto listo para iniciar la fase de ejecución.

6.2 Ejecución del proyecto

La ejecución se inicia una vez se comunica a la contraparte sobre la aprobación por parte de la Junta de Gobernadores en el mes de noviembre y se disponga de la planificación de las actividades a realizar.

Tomando como referencia la Tabla 2, la ejecución se inicia en el Año C y se extiende generalmente por un período de dos años hasta la conclusión de los gastos presupuestarios asignados.

Se ejecutan las actividades previamente definidas en el cronograma propuesto y se aplican los criterios de planificación esbozados en la preparación antes mencionada.

Se requiere como insumo, el proyecto aprobado, así como el resultado de la actividad de preparación.

Entre los elementos a considerar en la ejecución se encuentran:

- Énfasis en la comunicación entre: Contraparte, Oficial Nacional de Enlace, Oficial de Proyecto y Oficial Técnico.
- Conocer los ajustes realizados en la marcha tanto por el OIEA como por la contraparte.
- Mantener un estado de negociación permanente.
- Dar un uso eficiente de los recursos asignados para la realización de las actividades del proyecto.
- Disponer de las herramientas para la gerencia, seguimiento y control de las actividades del proyecto.
- El equipo de trabajo compuesto por las contrapartes del proyecto deben tener conocimiento y claridad de las actividades a realizar, la secuencia de ejecución y el cronograma a cumplir.

6.2.1 Pautas* para la ejecución del proyecto.

La experiencia obtenida en varios países de América Latina en el campo de la ejecución exitosa de proyectos de cooperación técnica, nos permite señalar algunas pautas a considerar para mejorar la ejecución de los mismos:

- **La contraparte principal debe:**
 - Fomentar el trabajo en equipo entre los integrantes.
 - Coordinar las actividades a realizar con el equipo de trabajo.

* Definición de Pautas: Cualquier instrumento o norma que sirve para gobernarse en la ejecución de una cosa. Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima Edición 1984. Tomo II.

- Mantener comunicación con el equipo de trabajo, con el Oficial Nacional de Enlace y Oficial Técnico del OIEA.
 - Remitir oportunamente los informes técnicos y administrativos durante la ejecución del proyecto tanto al Oficial Nacional de Enlace y al Oficial Técnico del OIEA.
 - Llevar el seguimiento de las actividades ejecutadas tanto técnicas como administrativas, a fin de identificar los ajustes requeridos.
- *El equipo de trabajo conformado por todos los miembros de la o las instituciones que participan en el proyecto deben*
 - Estar comprometidas con el propósito u objetivo del proyecto.
 - Conocer el documento de proyecto, el cronograma y lo que se espera del mismo.
 - Tener conocimiento y claridad de las responsabilidades en la ejecución de las actividades del proyecto.
 - Conocer los procedimientos en el país y en el OIEA a seguir por la contraparte para los componentes de: becas, equipos, expertos. Ver Anexo.
 - Prever con la debida antelación la disponibilidad de los insumos requeridos para cada actividad programada.

6.3 Seguimiento

El seguimiento del proyecto es realizado en esta etapa por las siguientes instancias: OIEA, Oficial Nacional de Enlace y Contraparte Principal del Proyecto. Estas instancias han utilizado varias herramientas que apoyan la tarea de seguimiento una de las más relevantes es el Full Status Report que permite identificar en el caso específico del OIEA las actividades ejecutadas y los recursos utilizados.

- ***El seguimiento en el país***

El Oficial Nacional de Enlace realiza un seguimiento permanente de todo el programa de cooperación técnica del país. Canaliza al OIEA las solicitudes de becas, visitas, expertos, equipos y en general, toda la información relativa al avance de actividades, ajustes, dificultades que puedan surgir en la implementación de actividades tanto administrativas como técnicas, y soluciones propuestas de acuerdo a las condiciones y procedimientos legales y administrativos vigentes en el país.

La Contraparte del Proyecto a su vez mantiene un seguimiento permanente de todas las actividades del proyecto del cual es responsable e informa al Oficial Nacional de Enlace de la marcha del proyecto en especial los ajustes que se requieran, dificultades y necesidades de acuerdo al plan de trabajo aprobado.

Un aspecto esencial son es la comunicaciones permanente entre el Oficial Nacional e Enlace, la Contraparte del Proyecto y el OIEA para lo cual se recomienda establecer los canales y medios apropiados por el país.

- ***El seguimiento en el OIEA***

La Sección de América Latina y específicamente el Oficial de País, es la instancia que lleva el seguimiento general de las actividades del proyecto, para los efectos debe coordinar con las secciones de Expertos, Becas o Visitas Científicas y Equipos con el propósito de aprobar las actividades y gasto correspondiente (Procedimientos ANEXOS A.3, A.4, A.5).

Asimismo, coordina con el Oficial Técnico la marcha de las actividades técnicas indicadas en el cronograma aprobado, resuelven las actualizaciones y ajustes correspondientes de acuerdo con la contraparte y las comunican a las instancias administrativas u otras que correspondan.

Cabe señalar que el indicador especialmente utilizado por el Organismo para dar seguimiento a la ejecución de los proyectos, es el denominado tasa de ejecución que corresponde a la relación presupuesto aprobado / presupuesto de gasto ejecutado. El fin del indicador es medir el avance del gasto en la ejecución y no necesariamente refleja eficiencia y eficacia de la gestión del proyecto en relación con los objetivos y resultados esperados.

La tarea de seguimiento en el OIEA los instrumentos denominados Full Status Report (TC-Pride) son la fuente fundamental para la ejecución sistematizada y contribuye a registrar los gastos efectivamente realizados en el proyecto.

TABLA 3: Seguimiento del proyecto

OIEA	PAIS	
Oficial de País / Oficial Técnico	Oficial Nacional de Enlace	Contraparte Principal
Full Status Report (TC Pride)	Documento del Proyecto	Documento del Proyecto
Visitas al país si se requiere.	Full Status Report	Cronograma
Comunicación con el Oficial de Enlace y Contraparte.	Informes de periódicos de avance y anuales	Informes periódicos de avance
	Visitas técnicas al proyecto	Aplicación de los medios de verificación
	Comunicación permanente con las contrapartes.	Cumplimiento de los indicadores
		Reuniones periódicas con el equipo de trabajo.
		Informes de actividades ejecutadas por las contrapartes participantes.
		Comunicación con el Oficial Nacional de Enlace.
		Comunicación con el Oficial Técnico / Oficial de Proyecto.

6.4 La Fase de Conclusión

Esta fase se identificó como la terminación de las actividades del proyecto en la cual se efectúa un análisis general del proceso con el fin de verificar la calidad de los productos obtenidos, el rendimiento alcanzado, los logros inmediatos, estimación de los resultados y elaboración del informe final del proyecto.

6.5 Características y responsabilidades del Gerente del Proyecto

La responsabilidad por la ejecución del proyecto dentro del marco, roles y responsabilidades establecidos, es compartida entre actores mencionados en la Tabla 1, ubicados tanto en los países como en el OIEA, los cuales deberán constituirse en un equipo de trabajo para la ejecución del proyecto. Si embargo, la Contraparte Principal asume la figura de gerente general, responsable de la ejecución y de la entrega de los resultados del proyecto a los beneficiarios en el respectivo país.

La Contraparte Principal o Gerente del Proyecto es generalmente quien identifica la idea, desarrolla el diseño y es quien administra la inversión realizada por el OIEA por medio de equipos, becas y expertos en la respectiva institución.

Las presentes pautas están dirigidas a orientar al gerente del proyecto de la institución contraparte en su accionar tomando en consideración los marcos legales institucionales de su país y del OIEA.

Algunas características de gerentes o contrapartes exitosas:

◆ ***Asuma responsablemente la gestión del proyecto.***

No deje toda la responsabilidad del seguimiento de la gestión al OIEA. Esa actitud incide negativamente en la adecuada ejecución del proyecto.

Las contrapartes que diseñan el proyecto deben asumir sus responsabilidades como gerentes, son los principales interesados, los que mejor conocen las necesidades y realidad del país donde el proyecto está ubicado.

El ente cooperante (OIEA) físicamente se encuentra fuera del ámbito del proyecto y no todos los actores involucrados en el OIEA conocen la realidad del respectivo país.

◆ ***Conocimiento de los procedimientos del país***

El gerente o la institución donde está ubicado debe conocer los procedimientos de manejo de la cooperación técnica incluyendo los reglamentos aduaneros y a quien recurrir, en caso de dificultades..

◆ ***Conocimiento del Organismo***

Es importante que el gerente cuente con conocimientos sobre quehacer y funcionamiento el OIEA, es indispensable informarse de procedimientos de CT, los cuales se señalan en el Anexo A. En su mayoría, los gerentes de proyectos exitosos conocen al OIEA y su modo de operación.

• ***Remitir las solicitudes de becas, visitas, expertos, equipos y suministros lo antes posible***

Como fue explicado anteriormente, los plazos de ejecución de las solicitudes son extensos, por lo tanto para que las actividades del proyecto no sufran retrasos en la ejecución, todas las solicitudes correctamente completadas y firmadas deben ser remitidas lo antes posible al Organismo.¹⁰

• ***Iniciativa***

Con el fin de mantener una gestión ágil del proyecto se recomienda tomar iniciativas que permitan consultas informales, siempre con el conocimiento del Oficial Nacional de Enlace.

- En una misión de experto, establezca contacto previo con el experto, acote los términos de referencia y confirme la fecha de la misión.
- En una solicitud de beca, entre en contacto con la institución y con el supervisor del entrenamiento y coordine las fechas disponibles para su ejecución.
- Después de tramitada la solicitud de beca o Visita Científica por el canal oficial se recomienda mantener el seguimiento del proceso de evaluación y aprobación de la beca por el OIEA y aceptación en el instituto anfitrión.

¹⁰ OIEA Circular C2.00.

7. CONCLUSIONES

Desde el inicio de los años 90 el Departamento de Cooperación Técnica del OIEA viene emprendiendo un esfuerzo para aumentar el impacto de su programa de cooperación técnica como instrumento de desarrollo de los Países Miembros, según el mandato dado por esos mismos países.

Todavía, todo el esfuerzo de la década pasada estuvo concentrado en la elaboración de herramientas y documentos para la primera etapa del ciclo de proyecto, a saber la etapa de planificación. Asimismo, dentro de esta etapa el esfuerzo mayor fue direccionado a la fase de identificación de oportunidades.

Sólo en 2001 la adhesión al criterio central se tornó obligatorio y la Sección de América Latina preparó las contrapartes para la fase de diseño de proyectos con el ciclo de talleres de entrenamiento en Marco Lógico.

El documento actual es parte del esfuerzo conjunto entre el OIEA y los países de la región de desarrollar los documentos y herramientas adecuadas para la gestión integral de todo el ciclo del proyecto. Con las presentes pautas estamos entregando a todos los grupos de interés un documento consolidado de procedimientos y recomendaciones de las mejores prácticas para lograr un proyecto exitoso.

REFERENCIAS

1. **IAEA - The Technical Co-operation Programme - General Principles.** TCP OMI/1 1999
2. **IAEA - Planning and Designing IAEA Technical Co-operation Projects.** July 1997
3. **IAEA - Revised Guiding Principles and General Operating Rules to Govern the provision of Technical Assistance by the Agency .**(INFCIRC/267) March 1979
4. **IAEA – Agreement on the Privileges and Immunities of the International Atomic Energy Agency.** (INFCIRC/9/Rev.2) July 1967
5. **IAEA - Medidas del OIEA en materia de salud y seguridad radiológica.** (INFCIRC/18/Rev.1
6. **IAEA - Technical Co - operation Strategy** (Gov/INF/824) 1997
7. **IAEA - Technical Co - operation Strategy** (Gov/INF/2000/24) 2000
8. **Implementación de Proyectos de Cooperación Técnica.** Presentación del Sr. Javier Guarnizo, Oficial de Proyectos OIEA. Taller sobre Seguimiento de Proyectos de Cooperación Técnica con el OIEA. 13 al 15 de marzo 2002 en Río de Janeiro, Brasil
9. **Gestión de Proyectos.** Presentación del Sr. Armando Gallegos, GERENS, Escuela de Gestión y Economía. Taller sobre Seguimiento de Proyectos de Cooperación Técnica con el OIEA. 13 al 15 de marzo 2002 en Río de Janeiro, Brasil
10. **Standard Format for IAEA Interim and Final Report.** Brazilian Nuclear Energy Commission. International Relations Office. (Rev. 2) 2001
11. **OIEA Circular C2.00** “Presentación de Solicitudes de Prestación de Asistencia Técnica en el Marco del Programa Ordinario de Cooperación Técnica para el 2003-2004”, Abril, 2001.

ANEXO A

ANEXO A.1
HERRAMIENTAS Y MECANISMOS DE PROGAMACIÓN

HERRAMIENTAS Y MECANISMOS PRINCIPALES DE PROGRAMACIÓN PARA LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓN TÉCNICA³

En el diseño y gestión del Programa de Cooperación Técnica el Organismo utiliza principalmente las siguientes herramientas y mecanismos, aprobadas por la Junta de Gobernadores y aceptadas por los Estados Miembros: Estructura Programática Nacional, criterio de Proyecto Modelo, Planificación Temática, Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo y Acuerdos Regionales.

A. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA NACIONAL (EPN)

Es una herramienta de programación que provee un marco de referencia conciso para la cooperación técnica con los Estados Miembros en el mediano plazo (4-6 años). El valor estratégico de la EPN resulta del compromiso entre un Estado Miembro y el OIEA para mejorar la calidad y efectividad de la cooperación técnica. Su propósito es identificar proyectos modelos, pero también fija un foco para la cooperación técnica en un país determinado.

Objetivos de la EPN:

- Fortalecer la planificación y diseños de proyectos de CT mediante el examen de los problemas experimentados por un Estado Miembro en un contexto más amplio.
- Facilitar la integración de las actividades de un proyecto de manera más efectiva y eficiente al nivel nacional, regional e interregional.
- Asegurar que las actividades de CT del Organismo para la aplicación de la tecnología nuclear, estén ligadas a objetivos y prioridades de desarrollo nacional bien definidos, y que contribuyan a estos.
- Involucrar en la planificación, formulación e implementación del proyecto a todos los grupos de interés (stakeholders).
- Construir una asociación entre el Organismo, organizaciones contrapartes y otras autoridades nacionales involucradas en el desarrollo social y económico, de manera de asegurar la sustentabilidad e impacto de las actividades de cooperación técnica.

CONCEPTO DE PROYECTO MODELO

El concepto de proyecto modelo provee una herramienta de gestión para la programación de CT, orientada a mejorar el resultado del proyecto y como apoyo al desarrollo de la EPN. Los proyectos modelos requieren de un compromiso sustancial, tanto de los gobiernos nacionales, como del Organismo, y pueden requerir un horizonte de planificación e implementación más largo.

Los proyectos modelo pueden ser nacionales, regionales o interregionales. La característica única de los proyectos modelos es que estos ponen un mayor énfasis en (a) la respuesta a una necesidad nacional prioritaria, (b) el rol fundamental de la tecnología nuclear, (c) el impacto significativo y medible en los usuarios finales y beneficiarios, (d) un compromiso del gobierno mucho mayor, y (e) sustentabilidad más allá del ciclo del proyecto. Más aún, debido a la mayor disciplina que se requiere en el diseño, gestión y evaluación de proyectos modelos, estos se han transformado en el estándar de referencia para la aplicación de estos conceptos en todos los proyectos de CT.

³ IAEA – The Technical Co-operation Programme – General Principles TCP OM I/1999

PLANIFICACIÓN TEMÁTICA

Es una herramienta de planificación que procura la solución técnica más efectiva y eficiente a un problema genérico de desarrollo. El Plan Temático complementa el proceso de la EPN, entregando un análisis basado en problemas de las técnicas nucleares, asegurando la relevancia, sustentabilidad e impacto de la cooperación técnica. El valor estratégico de los planes

temáticos es que ellos priorizan y guían las aplicaciones técnicas que se proveen a través de la CT, basada en las mejores experiencias y prácticas del Organismo, y una clara comprensión de los roles e intereses de los principales grupos de interés y otros asociados. Los ejercicios de planificación temática ayudan además a identificar oportunidades para formar nuevas asociaciones que multiplicarán los beneficios para los Estados Miembros.

Los principales objetivos de la Planificación Temática son proveer:

- Dirección y objetivos claros para la programación de la cooperación técnica mediante la identificación de las mejores prácticas y tecnología nuclear asociada, los grupos de interés claves y otros socios potenciales en un área temática dada;
- Oportunidades de ampliar los vínculos del programa y movilizar recursos de estos asociados;
- Una evaluación, de las técnicas nucleares comparadas con técnicas convencionales o emergentes
- Clarificación del énfasis, dentro de un área temática, que el Organismo debería marcar en trabajos futuros.
- Guía respecto de las condiciones previas necesarias en un país o región, a fin de asegurar el impacto del trabajo en un área temática determinada;
- Posibles criterios para la identificación de instituciones más avanzadas en los Estados Miembros de una región en determinados campos de actividad;
- Una base para alinear el uso de recursos del Presupuesto Regular y de Cooperación Técnica hacia los mismos objetivos, y
- Asociaciones más fuertes entre los Departamentos Técnicos y CT, entre el Organismo y organizaciones externas y, entre las instituciones nacionales de los Estados Miembros.

COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE PAÍSES EN DESARROLLO (CTPD)

La promoción de la cooperación técnica entre países en desarrollo, como también entre Estados Miembros en determinadas regiones, permite al Organismo fortalecer la sustentabilidad de las actividades de los proyectos, mediante el desarrollo de una autosuficiencia e interés mutuo entre los Estados Miembros. Esta cooperación, que comprende variadas formas de diferentes actividades (intercambio de expertos, organización de eventos regionales de entrenamientos, abastecimiento de equipos y materiales desde países vecinos) hace más confiables y costo efectivos los programas regionales del Organismo.

ACUERDOS REGIONALES DE COOPERACIÓN

A fin de estimular diferentes formas de cooperación regional, el Organismo ha apoyado el establecimiento de diferentes acuerdos regionales:

- **RCA** - Acuerdo Regional Cooperativo para la Investigación, Desarrollo y Entrenamiento relacionado con la Ciencia y Tecnología Nucleares para Asia y el Pacífico.
- **ARCAL** - Acuerdo Cooperativo Regional para la Promoción de la Ciencia y Tecnología Nucleares en Latino América y el Caribe

- **AFRA** - Acuerdo Cooperativo Regional para la Investigación, Desarrollo y Entrenamiento relacionado con la Ciencia y Tecnología Nucleares en África.

Los acuerdos regionales cooperativos y la programación regional intensificarán la colaboración entre países de la región, a través de programas y proyectos focalizados en sus necesidades específicas compartidas.

CRITERIO CENTRAL¹¹

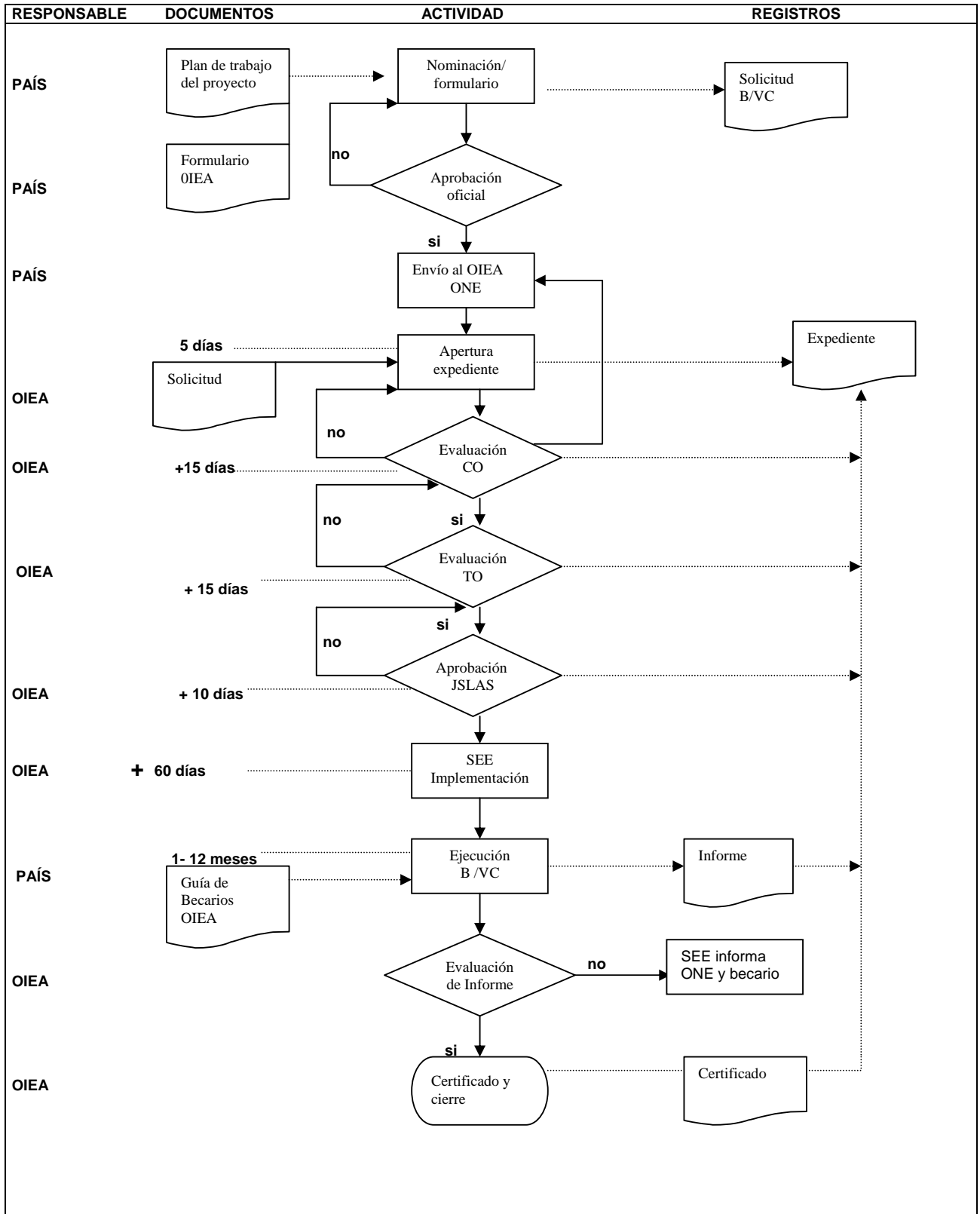
A partir de la valiosa experiencia obtenida con las estructuras programáticas nacionales y los proyectos modelos, el Organismo propone perfeccionar uno de los criterios del proyecto modelo, el compromiso gubernamental, y destacarlo como criterio central, el cual se entiende como el compromiso real, manifestado en los recursos nacionales asignados para abordar o solucionar cuestiones concretas de prioridad nacional.

¹¹ OIEA Circular C2.00 Presentación de solicitudes de prestación de asistencia en el marco del programa ordinario de cooperación técnica para 2003 - 2004. 26 abril 2001.

ANEXO A.2

PROCEDIMIENTO DE BECAS Y VISITAS CIENTÍFICAS

DIAGRAMA DE FLUJO BECAS Y VISITAS CIENTÍFICAS



DEFINICIONES Y ABREVIACIONES:

- **BECA:** Entrenamiento práctico de especialistas, relacionado a las necesidades de un proyecto de uno a doce meses de duración en un solo instituto.
- **VISITA CIENTÍFICA:** Entrenamiento de gerentes, relacionado a un proyecto o programa, de una a dos semanas de duración en máximo dos institutos o países.
- **ONE:** Oficial Nacional de Enlace
- **OP:** Oficial de País (Country Officer)
- **OT:** Oficial Técnico
- **OA:** Oficial de Área, es también el Jefe de la Sección Latino América (JSLA)
- **SEE:** Sección de Expertos y Entrenamiento

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

1. Nominación del candidato

La contraparte de proyecto o institución contraparte nombra el candidato para postular a una beca o visita científica teniendo en cuenta las necesidades de un proyecto de cooperación técnica en particular o de un programa principal del país. El candidato completa el formulario correspondiente a beca o visita que puede solicitar al Oficial Nacional de Enlace o bien, obtenerlo en la página Web del Organismo *.

Es de responsabilidad del candidato:

- Especificar claramente el programa de entrenamiento requerido
- Indicar los cursos o entrenamientos previos
- Completar los formularios en el idioma del país huésped
- Adjuntar el certificado de idioma cuando se requiere y el certificado médico

Es de responsabilidad de la institución contraparte:

- Nominar candidatos calificados
- Verificar que la solicitud satisface los objetivos del proyecto
- Confirmar la duración necesaria de la beca o visita científica (evitar extensiones)
- Mantener informado al Organismo acerca de la disponibilidad del candidato o cualquier cambio de las necesidades de entrenamiento
- Asegurar que el becario, una vez terminado el entrenamiento, lleve a cabo el programa de trabajo en su país de acuerdo a lo indicado en el punto 7 d) del formulario de beca

2. Envío de la solicitud al Organismo

El ONE envía la solicitud al OIEA a través del canal oficial establecido por el país teniendo en cuenta la fecha en que se debe llevar a cabo el entrenamiento y el tiempo aproximado de tramitación en el OIEA indicado en el diagrama de flujo.

3. Recepción en el OIEA

La Sección de Expertos y Entrenamiento del Departamento de Cooperación Técnica recibe la solicitud, verifica que estén completos los antecedentes, abre el expediente correspondiente y lo

* [www: oiea.org](http://www.oiea.org)

envía al OP para evaluación. Asimismo, envía al país una nota de acuse de recepción de la solicitud.

4. Evaluación del Oficial de País

El OP evalúa la solicitud en relación con las necesidades del proyecto y programa. Si la aprueba la envía al Oficial Técnico para la evaluación técnica correspondiente. En caso de rechazo, especifica las razones y la envía a la Sección de Expertos y Entrenamiento para que informe al país. En caso de requerir antecedentes adicionales los solicita al ONE o contraparte del proyecto.

5. Evaluación del Oficial Técnico

El OT evalúa técnicamente la solicitud en función de los objetivos del proyecto y las calificaciones del candidato y la envía al OP justificando su aprobación o rechazo.

Es de responsabilidad del OT:

- La evaluación técnica de la solicitud
- Hacer un resumen del entrenamiento requerido indicando la duración.
- Proponer o confirmar las instituciones anfitrionas adecuadas.

Consideraciones del Organismo en relación con las instituciones anfitrionas:

- De preferencia en la región
- Entre países en desarrollo a objeto de fomentar la CTPD (Cooperación entre países en desarrollo)
- Aranceles de entrenamiento no comerciales

6. Aprobación de la solicitud por el Oficial de Área

El Oficial de Área aprueba y asigna fondos a la solicitud evaluada y recomendada por el OP y el OT y la envía a la Sección de Expertos y Entrenamiento (SEE) para que se informe al país y prosiga los trámites con las instituciones anfitrionas cuando corresponda.

7. Implementación del entrenamiento

Una vez aprobada la solicitud por el Oficial de Área, la SEE negocia el plan, fecha de entrenamiento y arancel con él o los países e instituciones anfitrionas. Una vez aprobado el programa de entrenamiento por el CO y TO comunica la aceptación de la beca o visita científica al candidato, al ONE y PNUD y envía las instrucciones de viaje, los pasajes y estipendio correspondiente.

En el caso de solicitudes rechazadas la SEE informa al ONE y al candidato.

8. Ejecución del entrenamiento por el becario

El becario realiza el entrenamiento de acuerdo al plan establecido, envía a la SEE los informes de avance en la fecha acordada, y el informe final una vez completado el entrenamiento. El contenido de los informes se detalla en la Guía para Becarios del OIEA.

9. Evaluación del informe final y emisión de certificado

El OP y el OT evalúan los informes de entrenamiento. Una vez aprobado que el informe final es aprobado, la SEE emite el certificado y lo envía al interesado.

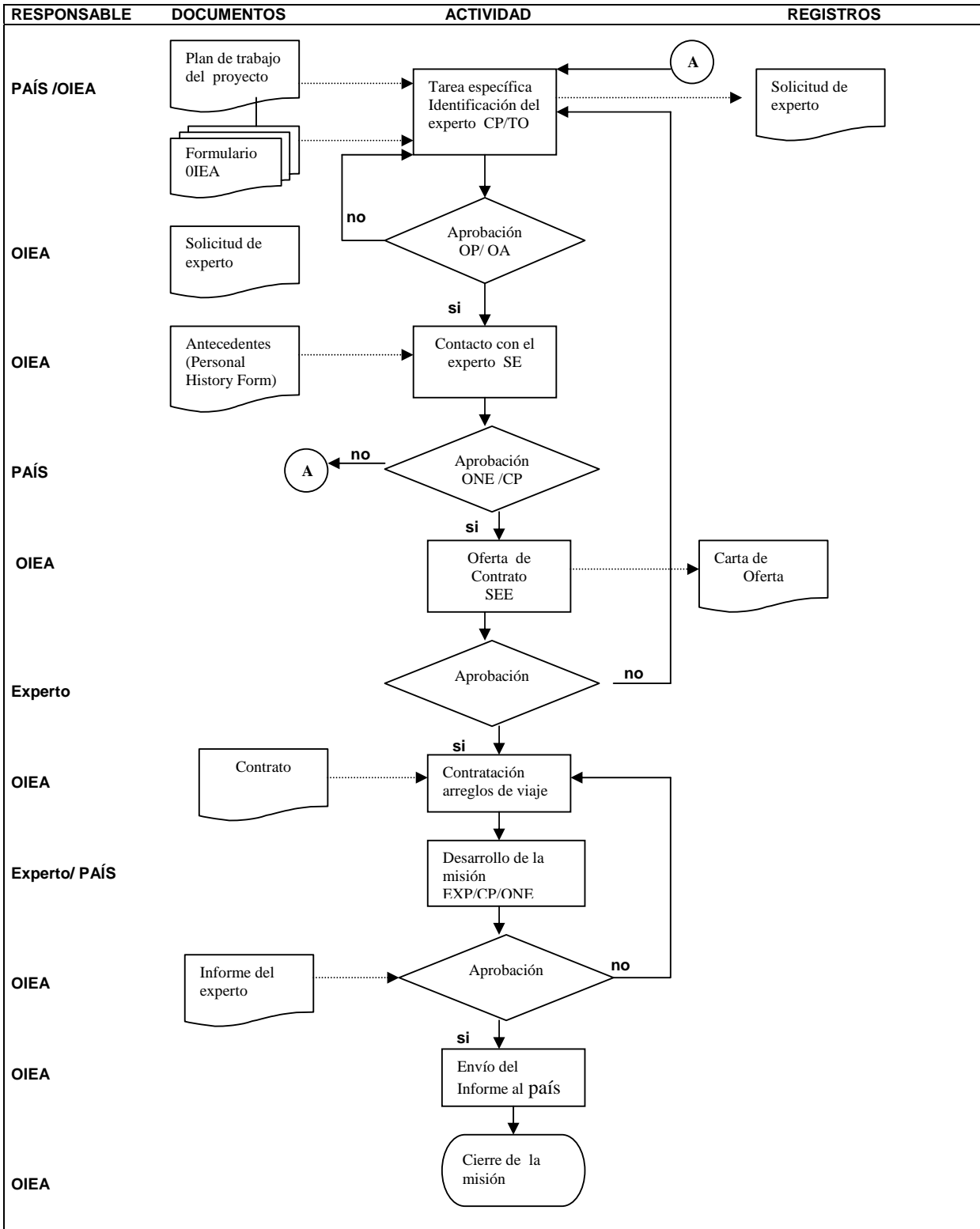
FACTORES QUE AFECTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE BECAS Y VISITAS CIENTÍFICAS

- 1. Formularios incompletos**
- 2. Nominaciones tardías**
- 3. Falta de conocimiento del idioma**
- 4. Idioma de la postulación diferente al del país anfitrión de la beca o visita**
- 5. Demora en la aceptación por parte del país anfitrión**
- 6. Aranceles del país anfitrión demasiado elevados**
- 7. Postergación del entrenamiento por parte del candidato**
- 8. Recomendación de instituto anfitrión inapropiado**

ANEXO A.3

PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DE EXPERTOS

DIAGRAMA DE FLUJO CONTRATACIÓN DE EXPERTOS



DEFINICIONES Y ABREVIACIONES:

- **ONE:** Oficial Nacional de Enlace
- **OP:** Oficial de País (Country Officer)
- **OT:** Oficial Técnico
- **OA:** Oficial de Área, es también el Jefe de la Sección Latino América (JSLA)
- **SEE:** Sección de Expertos y Entrenamiento
- **EXP:** Experto
- **OIEA:** Organismo Internacional de Energía Atómica

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

1. Selección del experto

Las necesidades de experto y la descripción de los objetivos y las tareas a desarrollar se describen en el formulario de proyecto. Cuando tiene la información la contraparte propone nombres de expertos, en caso contrario el Oficial Técnico identifica el experto adecuado para la misión .

Criterios para la selección de expertos:

- Calificaciones del experto
- Evaluación por los oficiales competentes en el OIEA
- Preferencia a la recomendación de la contraparte
- Preferencia a los expertos de la región
- Menores a 65 años

2. Emisión de la solicitud (Job Description)

El Oficial Técnico describe en la Solicitud de Experto las tareas a realizar por el experto, e lugar y fecha de la misión, equipos y suministros necesarios, antecedentes de la institución contraparte y de la contraparte del proyecto, el experto propuesto y sus calificaciones y una breve descripción del proyecto relacionado con la misión. Una vez completa la envía al Oficial de País.

3. Aprobación de la solicitud

El Oficial Técnico revisa que la solicitud esté completa, y se enmarque dentro de los objetivos del proyecto y presupuesto disponible. Según corresponda, verifica que los equipos o suministros estén disponibles en la institución contraparte.

Si la recomienda para su aprobación pasa a la aprobación del Jefe de la Sección para América Latina (OA).

En caso de requerir información adicional o rechazo de la solicitud, el OP la envía al Oficial Técnico para completar la información o proponer otro experto.

La solicitud aprobada es enviada a la Sección de Expertos y Entrenamiento por el OP/OA.

4. Contacto con el experto

La SEE contacta al experto para conocer su disponibilidad para la misión propuesta y le solicita su "Personal History Form" o Antecedentes curriculares.

5. Aprobación del experto por la institución contraparte

La Sección de Expertos y Entrenamiento, a través del Oficial Nacional de Enlace y canales oficiales establecidos por el país, consulta a la institución contraparte su conformidad con el experto propuesto, la fecha y objetivos de la misión.

Si el país acepta la misión, la SEE procede a enviar al experto una carta de oferta de contrato.

En caso de que el país no esté de acuerdo con la fecha, el experto o en general con la misión, informa al Oficial de País para revisión de la misión propuesta.

6. Envío de oferta

La SEE envía al experto una carta confirmando los términos de la misión y fecha y una oferta de contrato. Si el experto está conforme procede a su contratación. En caso de que el experto no esté de acuerdo con los términos o rechazo definitivo, la SEE informa al OP y TO para revisión de la misión o propuesta de otro experto.

7. Trámites de contratación

La SEE realiza la contratación del experto aprobado y arreglos de viaje y comunica al ONE y contraparte la llegada del experto.

8. Desarrollo de la misión

El ONE coordina con la contraparte del proyecto la recepción del experto. La contraparte a su vez, es responsable de efectuar todos los arreglos necesario para que se lleve a cabo la misión tales como el personal disponible, coordinación de reuniones, equipos y suministros disponibles, salidas a terreno, etc.

9. Evaluación del informe de misión

Al término de su misión el experto elabora un informe de acuerdo a las pautas que le entrega Organismo y lo envía a la SEE.

La SEE envía el Informe al Oficial de País y Oficial Técnico para su evaluación.

Si el informe es aprobado, el Jefe del Departamento de Cooperación Técnica lo envía al ONE.

En caso de rechazo, el OP informa a la SEE para solicitar al experto la modificación del informe.

10. Término de la misión

La SEE precede a los trámites de término de la misión una vez recibido del experto la recepción conforme del informe de misión y los documentos del viaje efectuado.

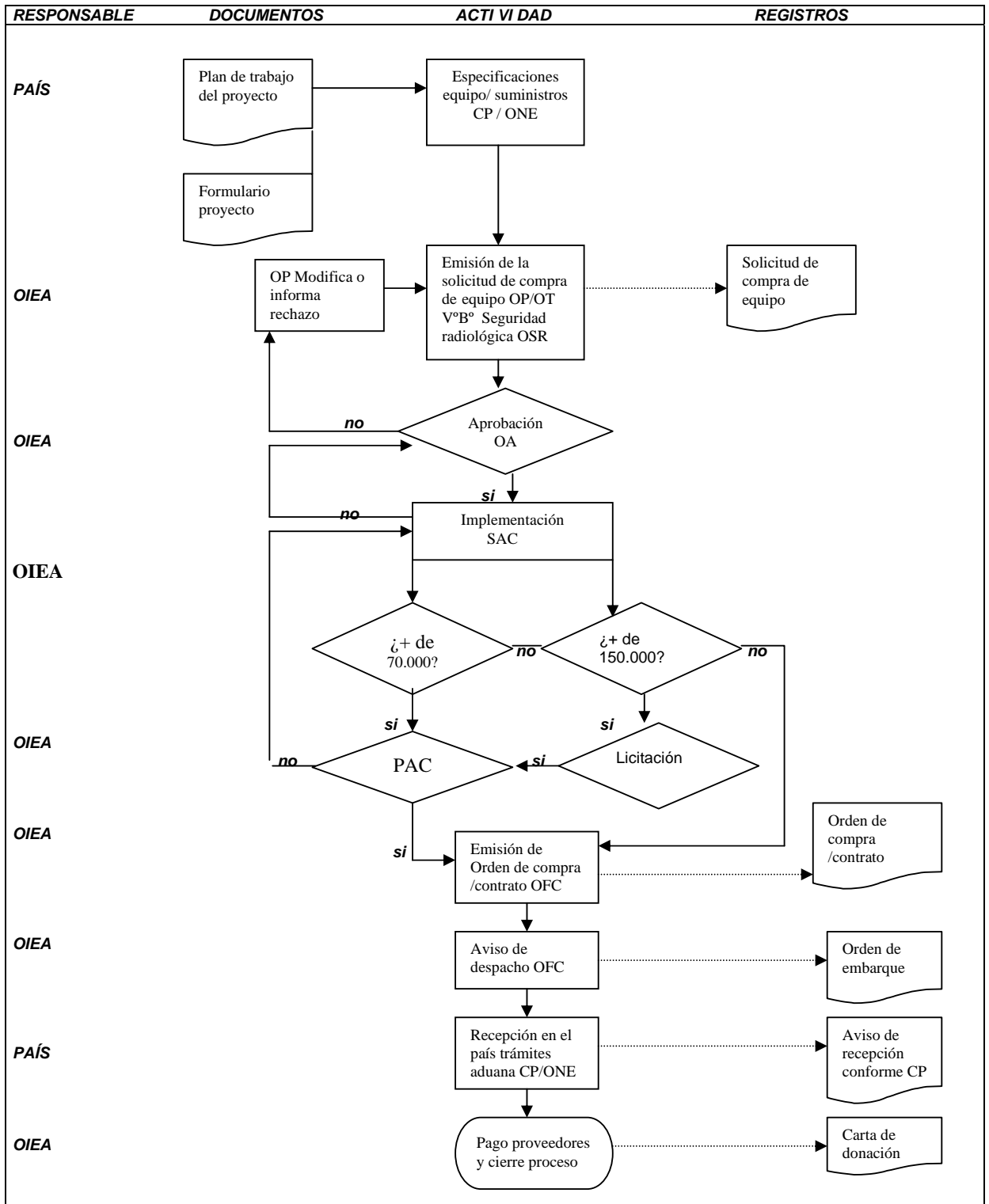
FACTORES QUE AFECTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE MISIONES DE EXPERTOS

- 1. Solicitudes o "job description" incompletas**
- 2. Emisión tardía de las solicitudes de expertos**
- 3. Experto no disponible**
- 4. Dificultades en la contratación del experto**
- 5. Demora en la aceptación por parte del país**
- 6. La contraparte no está lista para recibir el experto**
- 7. Equipos no disponibles**

ANEXO A.4

PROCEDIMIENTO EQUIPOS Y SUMINISTROS

DIAGRAMA DE FLUJO EQUIPOS Y SUMINISTROS



DEFINICIONES Y ABREVIACIONES

- **CP:** Contraparte del proyecto
- **ONE:** Oficial Nacional de Enlace
- **OP:** Oficial de País (Country Officer)
- **OA:** Oficial de Área (Section Head Latin America)
- **OFC:** Oficial de Compras (Field Procurement Officer)
- **SAE:** Sección de Adquisición de Equipos (Field Procurement Section)
- **CT:** Cooperación Técnica
- **SC:** Solicitud de Compra
- **OC:** Orden de Compras
- **PAC:** Comité de Autorización de Compras (PAC).
- **PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. Solicitud de equipo o suministros

La contraparte solicita los equipos y suministros requeridos en el formulario del proyecto de Cooperación Técnica detallando las especificaciones técnicas, posibles proveedores, costos y servicio técnico disponible en el país.

2. Emisión de la Solicitud de Compra

El OP verifica que la solicitud esté de acuerdo al Plan de Trabajo del Proyecto, la disponibilidad de fondos y la envía al Oficial Técnico para la emisión de la Orden de Compra (Request for Procurement).

Es de responsabilidad del Oficial Técnico:

- Revisar la solicitud de la contraparte y detallar las especificaciones técnicas del equipo requerido
- Confirmar que la institución contraparte cuenta con las condiciones adecuadas para la instalación
- Confirmar disponibilidad de servicio técnico y de mantenimiento
- Confirmar compatibilidad con otros equipos existentes en la institución contraparte
- Indicar proveedores apropiados y si corresponde número de catálogo
- Detallar las condiciones de entrega (Fecha, lugar, institución y contraparte)

En caso de material radiactivo o equipo con fuentes selladas mayor a ----- de actividad, el OT solicita al Oficial de Seguridad Radiológica la conformidad con las normas de seguridad vigentes y la envía al oficial de Área para su aprobación.

3. Aprobación de la solicitud

El Oficial de Área (Jefe Sección Latino América) aprueba la solicitud, asigna los fondos y la envía a la Sección de Adquisición de Equipos del Departamento de Cooperación Técnica para los trámites de compra.

4. Adquisición del equipo o suministro

El Oficial de Compras Sección de Adquisición de Equipos selecciona los proveedores y negocia la compra del equipo o suministro de acuerdo a las especificaciones técnicas y de entrega en la institución contraparte.

Si el valor del equipo /suministros es inferior a US \$ 70.000 el OFC obtiene las cotizaciones, selecciona el proveedor y emite la orden de compra con copia al OP, ONE, CP y PNUD.

Si el valor es superior a US \$ 70.0000, el OFC llama a licitación abierta y presenta las propuestas al Comité de Autorización de Compras (PAC). Cuando se requiere, solicita al Oficial Técnico la evaluación técnica de las propuestas.

Si es aprobada emite la orden de compra correspondiente con copia al OP, ONE, CP y PNUD. En caso de rechazo lo comunica al OP /OA para modificación si corresponde o información al ONE y CP en caso de rechazo definitivo.

En el caso de equipos cuyo costo es superior a los US \$ 150.000, la SAE llama a licitación cerrada. Cuando se requiere, solicita al Oficial Técnico la evaluación técnica de las propuestas y las presenta al PAC. En estos casos la compra del equipo es aprobada por el Director de la División para Europa, Latino América y Asia Occidental.

Si es aprobada, procede al contrato y emisión de la orden de compra correspondiente con copia al OP, ONE, CP y PNUD. En caso de rechazo lo comunica al OP /OA para modificación si corresponde o para información al ONE y CP en caso de rechazo definitivo.

5. Despacho de equipos y suministros

El Oficial de Compras envía la nota de embarque y factura (Shipping Advice/Invoice/Bill of Lading) al PNUD, CP y ONE.

6. Recepción de equipo

La contraparte es responsable de efectuar los trámites con el PNUD y en la Aduana del país. Una vez recibido el equipo, informa tan pronto sea posible, a la Sección de Adquisición de Equipos del OIEA del estado de recepción de los bultos y del funcionamiento del equipo una vez instalado.

En caso de daños del equipo o malfuncionamiento, la contraparte debe informar al OIEA a la brevedad para su reparación de acuerdo a lo establecido por los seguros y garantía.

En caso de reenvío al proveedor, la contraparte debe seguir las instrucciones del OIEA

7. Cierre del proceso

El OIEA completa el proceso de compra con el pago al proveedor con la recepción conforme del equipo por parte de la contraparte del proyecto.

FACTORES QUE AFECTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS Y SUMINISTROS

- 1. Especificaciones incompletas**
- 2. Demora en la emisión de la solicitud de equipo**
- 3. Selección de proveedores inadecuados**
- 4. Demora en el embarque**
- 5. Demora en los trámites de aduana**
- 6. Condiciones inadecuadas para la instalación equipos**

ANEXO A. 5

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

MATRIZ MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo

Indicadores

Medios de Verificación

Supuestos

<p><u>Objetivo:</u></p>	<p><u>de Impacto:</u></p>		
<p><u>Propósito:</u></p>	<p><u>de Efectividad:</u></p>		
<p><u>Productos:</u> P1. P2. ...</p>	<p><u>de Eficiencia:</u></p>		
<p><u>Actividades:</u> A1. A2. ...</p>	<p><u>Insumos:</u> A1.1) A1.2) ... A2.1) A2.2)</p>		

ANEXO A.6

LISTA DE CHEQUEO PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

LISTA DE CHEQUEO PARA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

- 1) Un proyecto tiene sólo un Propósito.
- 2) El Propósito no es una reformulación de los Productos del proyecto.
- 3) El Propósito del proyecto no está bajo control del equipo del proyecto.
- 4) El Propósito del Proyecto es claro.
- 5) Todos los Productos del proyecto son necesarios al cumplimiento de su Propósito.
- 6) Los Productos del proyecto están claramente definidos.
- 7) Los Productos están escritos como resultados.
- 8) Las Actividades definen las estrategias y acciones necesarias a la producción de los Productos del proyecto.
- 9) El Objetivo del proyecto está claramente definido.
- 10) La relación de causa y efecto entre el Propósito del proyecto y su Objetivo es lógica y no olvida ninguna etapa importante.
- 11) Los Supuestos al nivel de las Actividades no indican ninguna condición existente.
- 12) Los Productos mas los Supuestos en su nivel crean las condiciones necesarias y suficientes al cumplimiento del Propósito del proyecto.
- 13) El Propósito mas los Supuestos en su nivel crean las condiciones necesarias y suficientes al cumplimiento del Propósito del proyecto.
- 14) La relación entre Productos y Propósito es realista.
- 15) La relación entre Actividades y recursos necesarios es realista.
- 16) La lógica vertical entre Actividades, Productos, Propósito y Objetivo es realista como un todo.
- 17) Los Indicadores al nivel del Propósito del proyecto son independientes de los Productos y no una sumatoria de los mismos.
- 18) Los Indicadores de desempeño del Objetivo del proyecto mide lo que es importante.
- 19) Los Indicadores de desempeño del Objetivo del proyecto son específicos en cuanto a cantidad, calidad y plazos.
- 20) Los Indicadores de los Productos del proyecto son objetivamente verificables en términos cuantitativos, cualitativos y plazos.
- 21) los Indicadores del Objetivo del proyecto son objetivamente verificables en términos cuantitativos, cualitativos y plazos.
- 22) Los recursos necesarios al nivel de las Actividades definen los costos necesarios al cumplimiento del Propósito del proyecto.
- 23) Los Medios de Verificación definen el sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.
- 24) As Actividades identifican cualquier requerimiento especial de informaciones.
- 25) Los Productos definen el universo de responsabilidades del proyecto.
- 26) Al revisar el Marco Lógico es posible identificar el plan de evaluación del proyecto.
- 27) Los Indicadores del Propósito del proyecto mide su impacto final.
- 28) Los Productos del proyecto incluyen una descripción de los sistemas gerenciales.

ANEXO A.7

FORMULARIOS DISPONIBLES EN LA PÁGINA WEB DEL OIEA www.iaea.org

- 1. *Solicitud de Proyectos de Cooperación Técnica TA- 1E/Rev.7 (Apr.99)***
- 2. *Solicitud de Beca TC-Fel s/rev.5 (Mar.01)***
- 3. *Solicitud de Visita Científica TC-2 SV S/REV.5/ (Mar.01)***

ANEXO A.8

RECOMENDACIONES PARA INFORMES DE AVANCE Y FINAL DE PROYECTO

PUNTOS A CONSIDERAR EN EL INFORME DE PROYECTO

PARTE	CONTENIDO
A	Definiciones y Notas
B	Monitoreo del Desempeño de la Ejecución
B.1	Recursos del OIEA
B.2	Recursos de Otras Fuentes
B.3	Costo Total del Proyecto
B.4	Productos
C	Logros del Proyecto y Evaluación
C.1	Usuarios de los Productos del Proyecto
C.2	Objetivo
C.3	Spin-offs
D	Comentarios y Sugerencias

Observaciones:

- 1) El informe debe considerar siempre la comparación entre lo planeado y lo ejecutado.
- 2) Como la región de América Latina está empleando el Marco Lógico como herramienta de diseño, el informe debe utilizar los mismos conceptos.

ANEXO A.9

BASE LEGAL PARA LA PRESTACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA

- 1. Acuerdo Suplementario Revisado para la prestación de asistencia técnica por el OIEA. (Firmado por cada Gobierno)**
 - 2. IAEA - INFCIRC/267 Revised Guiding Principles and General Operating Rules to Govern the provision of Technical Assistance by the Agency .(INFCIRC/267) March 1979 ***
 - 3. IAEA - INFCIRC/9/Rev. Agreement on the Privileges and Immunities of the International Atomic Energy Agency. (INFCIRC/9/Rev.2) July 1967 ***
 - 4. IAEA - INFCIRC/18/Rev.1. Medidas del OIEA en materia de salud y seguridad radiológica.**
- **Disponible en www.iaea.org/Worldatom/**

ANEXO A.10

GLOSARIO

GLOSARIO

AFRA	-	Acuerdo Regional Africano de Cooperación para la Investigación, Desarrollo y Entrenamiento en Ciencias y Tecnologías Nucleares
ARCAL	-	Acuerdo Regional de Cooperación para la Promoción de la Ciencia y Tecnología Nucleares en América Latina y El Caribe
CP	-	Contraparte
CT	-	Cooperación Técnica
CTPD	-	Cooperación entre Países en Desarrollo
DIR-TCPB	-	Director de la División B del Departamento de Cooperación Técnica del OIEA (División responsable por el programa de las regiones de América Latina, Europa y Asia del Leste)
OIEA	-	Organismo Internacional de Energía Atómica
ONE	-	Oficial Nacional de Enlace
OP	-	Oficial del Proyecto
OT	-	Oficial Técnico
RCA	-	Acuerdo Regional de Cooperación para la Investigación, Desarrollo y Entrenamiento en Ciencias y Tecnologías Nucleares (para Asia del Leste y Pacífico)
TC-LAS	-	Sección de América Latina del Departamento de Cooperación Técnica

ANEXO A.11
ORGANIGRAMA DEL OIEA

ORGANIGRAMA DEL OIEA

