



Evento de Coordinación ALFA III

Managua, Nicaragua

Conclusiones de los talleres sobre asuntos técnicos y financieros

Martes, 23 de abril de 2013

Los talleres han cubierto 5 temas específicos relacionados con asuntos técnicos y financieros de la gestión de proyectos. Cada grupo de discusión ha sido moderado por un coordinador de proyecto ALFA con experiencia en el campo a tratar. En cada grupo de trabajo el moderador ha introducido el tema con una breve presentación que ha dado lugar a un debate abierto con los participantes de cada grupo. El objetivo de la actividad era compartir experiencias, desafíos y soluciones sobre la gestión del proyecto, identificando las respuestas más apropiadas en cada caso. Cada grupo ha presentado los resultados de su grupo de trabajo durante la sesión plenaria.

Grupo I - Cambios presupuestarios (incluyendo contingencias)

- Para realizar cada cambio entre rubros del presupuesto, es necesario informar a la Comisión y justificar su necesidad para facilitar la revisión por parte del *Project officer* para cambios de menos del 15% entre partidas presupuestarias. Para modificaciones de menos del 15% la explicación puede ser más sencilla; si es más del 15% es necesario solicitar una modificación formal.
- Las modificaciones superiores al 15% entre partidas presupuestarias suponen una adenda al contrato y se debe solicitar formalmente a la Comisión mediante las plantillas y una justificación formal. Dicha modificación no se puede ejecutar hasta que no sea aprobada por la Comisión.
- El uso de la provisión "reserva de imprevistos" solo puede ser utilizada cuando es absolutamente necesario: causas de fuerza mayor o cuando surja algo que pueda causar un gran impacto en los objetivos. Para cualquier cambio, la comunicación con los Project Officers es crucial.
- Se recomienda preparar para cualquier solicitud de cambio: (a) el presupuesto en la plantilla respectiva, dónde se señale claramente los cambios (usar colores, introducir comentarios etc), (b) una carta dónde se explique claramente la razón de los cambios.

Recomendaciones e inquietudes:

- Los cambios de los *Project Officers* entorpece la gestión y el seguimiento.

- Les preocupa la rigidez que se da a ciertas partidas en cuanto al costo de la unidad y número de unidades (ej. RRHH, otros costes). El presupuesto se hace con mucha antelación y puede haber variaciones a lo largo del proyecto. Los coordinadores solicitan que se preste más atención al presupuesto total por partidas y sub-partidas que al coste de unidades y número de unidades.
- Sobre todo para proyectos gestionados por Instituciones de Enseñanza Superior (IES) en Latinoamerica, la variación de los costes de unidad, etc., dependen mucho del tipo de cambio. Se recomienda tomar como referencia el tipo de cambio que aplica el día en que se realiza la transferencia de la Comisión al coordinador / o del coordinador al socio, sobre todo para el presupuesto de RRHH (en lugar del tipo de cambio del mes en el que se efectúa el gasto). El apartado de tipo de cambio de moneda podría ser más flexible siempre y cuando se realice durante el periodo del proyecto.
- En cuanto al pago, éste tarda a veces mucho tiempo en aprobarse. Algunos coordinadores proponen que se valore la posibilidad de hacer adelantos de presupuesto cuando se está en proceso de aprobación del pago, para evitar retrasos en la ejecución del proyecto.
- El cálculo de los pagos sobre los socios que hace la Comisión, a veces dificulta la gestión del proyecto. Cuando se realiza el presupuesto del primer año en la propuesta, muchas veces se es muy ambicioso, y a la hora de ejecutarse no se produce al 100%, por procedimientos internos y adaptación a la gestión de este tipo de proyectos dentro de las instituciones. El segundo pago depende de lo consumido en el primer pago, y se reduce muchísimo si no se llega a cierto umbral, esto hace que se dificulte la gestión del segundo año, sin poder solicitar a mitad del año lo pendiente del segundo año. Sugerimos que se pueda solicitar a mitad del periodo, el 100% de la financiación asignada para ese periodo.

Grupo II - Informes técnicos y financieros para la Comisión Europea

- El grupo ha intercambiado experiencias sobre los diferentes tipos de organización entre coordinador y socios, y las diferentes metodologías utilizadas para tener por parte de los socios la información necesaria.
- Los coordinadores administrativos han destacado la necesidad de tener una relación directa con el personal administrativo de las instituciones socias del proyecto.
- Para esto debe haber una capacitación de este personal desde el principio.
- En cuanto a los formatos estándar relativos a los informes, no ha habido muchas dudas o dificultades.
- Sí se han destacado algunas dificultades a nivel de cambios de presupuesto y entre rubros.
- Un llamado de atención a la necesidad de examinar la respuesta de los informes analizados por la Comisión

- Un llamado de atención sobre la necesidad de que los socios entreguen a tiempo sus informes.

Grupo III - Gestión del Consorcio

- Se abordó la coordinación del consorcio en dos niveles: en la parte administrativa y en la parte académica.
- Los medios de comunicación más usados son los tradicionales, como skype y google +.
- Los principales retos que se han identificado son las barreras culturales, idiomáticas, las fechas límites o *deadlines* para la entrega de los resultados (por país) de las actividades del proyecto.
- Para asegurar la buena gestión, los proyectos han generado sólidas estructuras administrativas.
- El jefe del equipo del coordinador es un papel clave a la hora de cumplir con los plazos. El coordinador del proyecto tiene que ser insistente.

Grupo IV - E-learning y el intercambio de experiencias a través del uso de herramientas de comunicación virtual

Se ha identificado un conjunto de herramientas relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) utilizadas para la gestión y la comunicación:

- Se ha utilizado una gran diversidad de herramientas.
- Algunas son multifunciones: pueden ser utilizadas tanto en grupos grandes como en grupos pequeños.
- La identificación de las herramientas a utilizar en cada caso depende tanto del propósito como del contexto en el que se van a utilizar.
- La Tipología de herramientas a utilizar: Comunicación, Gestión del Proyecto, Gestión de Documentación.
- Alcance diferenciado: Grupos pequeños, bilaterales, grupos grandes.

Algunas herramientas identificadas:

Correo electrónico, Skype, Hangout, Moodle, Teamlab, Dropbox, Google Drive, Blackboard, herramientas de trabajo colaborativo, etc.

Presentación de las fortalezas y debilidades de las herramientas que se utilizan.

Las fortalezas:

- Se ha experimentado con muchas herramientas, lo que ha facilitado la identificación de aspectos positivos y también de debilidades.
- Las herramientas tecnológicas han facilitado la comunicación y la difusión de materiales y buenas prácticas.
- Algunas herramientas han sido clave para el éxito de las estrategias de gestión y comunicación.

- Varias herramientas adoptadas son de tipo gratuito.

Las debilidades:

- Las herramientas son un medio importante pero no son suficientes para garantizar un adecuado soporte a la gestión del proyecto.
- Las herramientas deben seleccionarse de acuerdo con las necesidades. Algunas son útiles en algunos contextos, en otros no (por ejemplo Skype para grupos grandes no funciona).
- Para su uso, algunas herramientas requieren inversión y el pago de una suscripción.
- Existen algunas barreras culturales para el uso de las herramientas. (Socios que no colocan información, uso de correo personal, no intranet).
- Existen problemas de acceso a las herramientas, en algunos países, como por ejemplo el caso de Cuba.
- Algunas instituciones tienen políticas de restricción del uso de la red en la comunicación interna/externa fuera de las instalaciones universitarias.
- Desconocimiento del grupo de la existencia de herramientas de gestión colaborativa y de plataformas gestión de proyectos gratuitas.

Estrategias para la Gestión del Proyecto y la Sostenibilidad Post Proyecto

Planificación desde el inicio

- Planificar el uso y la modalidad de las herramientas desde el inicio del proyecto.
- Uso planificado del tiempo en que cada herramienta entra en juego. En ocasiones, la acción se genera antes de que se haya seleccionado la herramienta y eso obstaculiza el flujo de la información.

Descentralización:

De la información:

- Entrega de documentación por paquetes mensuales, trimestrales, semestrales, para facilitar el flujo de información continuo y planificado.
- Organización de la información en carpetas y subcarpetas para facilitar el acceso.

De las responsabilidades de comunicación:

- Por niveles de control, por territorio, por área temática, sin olvidar que el proyecto es de todos los socios.
- Nombrar un responsable por grupo de trabajo, por distribución territorial para superar obstáculos que podrían presentarse como el exceso de información, o las diferencias horarias.
- Proyecto administrado por zonas con un coordinador para cada región para comunicarse vía web en grupos más pequeños.

Medidas de seguridad y respaldo:

- Seguridad informática: Mantener respaldos permanentes para prevenir riesgos de pérdidas.

Estrategias de Motivación, Formación y Divulgación:

- Uso de redes sociales, Páginas Web, Facebook, creación de grupos y subgrupos, *focus group* y reuniones participativas.
- Motivar a las personas, ya que esto determina el uso eficiente de las herramientas, así como la transmisión adecuada acerca de cómo se usa cada una.
- Implementar estrategias de comunicación y gestión definida desde el inicio para fomentar el uso continuo y frecuente de todos los socios.

Grupo V - Herramientas y métodos de monitoreo

Ejemplo de un proyecto con 21 socios => Una tarea de monitoreo muy fuerte.

- Sistema para el monitoreo sobre el estado de avance del proyecto
- Sistema para la evaluación de los resultados previstos
- Objetivos: monitorear el estado de avance del proyecto con respecto a las actividades y a los límites de tiempo programados; monitorear - a nivel de socio y a nivel de proyecto en su complejo - la eficacia operativa; introducir eventuales ajustes y correctivos; comprobar la coherencia de las actividades efectivamente realizadas respecto a las finalidades y a los objetivos generales del proyecto; evaluar los resultados del proyecto; analizar los impactos producidos en los distintos territorios destinatarios
- 4 elementos comunes al sistema de monitoreo y el sistema de evaluación: El sistema informativo; El proceso de encuesta codificado; Las dimensiones de encuesta/investigación distintas y complementarias; La integración con el modelo de *governance*.