



enero 2009
www.bibliopos.es

Gestión de proyectos internacionales.

1. LOS PROGRAMAS EUROPEOS.

- Características comunes a todos los programas:
 - Plurianualidad.
 - Transnacionalidad.
 - Efecto demostrativo.
 - Participación:
 - Convocatoria de propuestas.
 - Invitaciones a licitar.
 - Convocatorias de manifestaciones de interés.
 - Acontecimientos.
 - Redes.
 - Servicios de información.

2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.

- Definición de conceptos: proyecto, gestión de proyectos, stakeholders o interesados y trade-off o alternativa.
- ¿En que consiste la gestión de proyectos?

3. EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.

- Tiene entre 4 y 10 fases.
- Implica unos costes y un esfuerzo crecientes durante el primer 75% de su duración y decreciente en las fases finales.
- Tiene un riesgo de fracaso decreciente con el tiempo.
- La capacidad de las partes involucradas para determinar las características y costes del proyecto es decreciente con el tiempo.

4. PROCESOS DE GESTION.

- Tipos de procesos básicos:

- Iniciación.
 - Planificación.
 - Ejecución.
 - Control.
 - Cierre.
- El gestor del proyecto: conocimientos y habilidades.

5. LA GESTIÓN DE PROYECTOS EUROPEOS.

5.1. PARTICULARIDADES DE LOS PROYECTOS EUROPEOS.

5.2. ÁREAS DE GESTIÓN:

- Alcance.
- Tiempo.
- Coste.
- Calidad.
- Recursos humanos.
- Comunicación.
- Riesgo.
- Contratación externa.
- Integración.

6. ASPECTOS LEGALES DE LOS PROYECTOS EUROPEOS.

6.1. EL CONTRATO CON LA COMISIÓN EUROPEA.

6.2. DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.

- Aspectos básicos: Knowledge (conocimiento) y pre-existent know-how.
- Aspectos de los derechos de propiedad intelectual en los PM comunitarios:
 - Propiedad.
 - Transferencia de propiedad.
 - Protección del conocimiento.
 - Uso y divulgación del conocimiento.
 - Derechos de acceso.

6.3. LOS ACUERDOS ENTRE SOCIOS DEL PROYECTO: EL ACUERDO DE CONSORCIO.

- Información general.
- Contexto del acuerdo.
- Disposiciones técnicas.
- Aspectos organizativos.
- Propiedad, uso y difusión.
- Aspectos financieros.
- Otras disposiciones.

1. LOS PROGRAMAS EUROPEOS.

Los programas europeos son los instrumentos mediante los cuales la Comunidad interviene en la financiación de acciones y medidas de aplicación de las distintas políticas que desarrolla.

Recogen un marco general de actuación, que comprende la definición de objetivos, la justificación de la adopción de la medida, un calendario financiero, los requisitos de acceso a la financiación y las acciones financiadas.

Las características comunes a todos los programas son:

Plurianualidad. Se extienden durante un periodo de tiempo de varios años.

Transnacionalidad. Los Programas comunitarios se diferencian de acciones similares realizadas en el ámbito nacional, en la dimensión europea que tienen. Dimensión europea, porque cuentan la participación de socios de distintos países que trabajan conjuntamente en la búsqueda de resultados a problemas de ámbito comunitario, compartiendo conocimientos, medios materiales y recursos humanos.

Efecto demostrativo. Puesto que los Programas se dirigen a la solución de problemas de dimensión europea, se valora la contribución a la difusión de los resultados de los mismos en todo el territorio comunitario. La divulgación de los resultados constituye una de las partes más importantes de los Programas comunitarios.

Participación. Cada Programa utiliza uno o varios mecanismos de participación. Los principales son:

- Convocatorias de propuestas. Su objetivo es apoyar proyectos a escala europea que contribuyan a la innovación, las mejores prácticas, la transparencia, la cooperación transnacional, etc.
- Invitaciones a licitar para adquirir productos o servicios.
- Convocatorias de manifestaciones de interés para el suministro de un producto o la prestación de un servicio, y para celebrar contratos específicos. La Comisión se pone en contacto con todas las empresas que manifiesten su interés para invitarlas a licitar.
- Acontecimientos. La Comisión organiza y participa en numerosos eventos relacionados con los diferentes programas.
- Redes. Los programas crean redes de representantes nacionales para dar información actualizada sobre ellos.
- Servicios de información. Existe una amplia gama de servicios de información, como boletines, informes, servicios on line, etc., que permiten acceder a las actuaciones de los programas.

2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.

En primer lugar, parece conveniente definir algunos de los conceptos con los vamos a trabajar:

- **Proyecto.** Desde un punto de vista práctico, puede definirse como “el conjunto de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, siguiendo una metodología definida que prevé el logro de determinados objetivos, cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración determinada y sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas”.
- **Gestión de proyectos.** Se entiende por gestión la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para lograr el desarrollo y conclusión satisfactoria del mismo por las partes interesadas.
- **Stakeholders o interesados.** Hace referencia a todo aquel que invierte, participa o se ve afectado por el proyecto. Es decir, incluye, entre otros, al gestor del proyecto, a la organización ejecutante y sus empleados, a los patrocinadores, a los usuarios finales y a los proveedores. Todos los stakeholders tienen necesidades y expectativas que, habitualmente, se derivan de la naturaleza y rol que desempeñan en el proyecto.
- **Trade-off o disyuntiva.** Aquellas situaciones en las que favorecer un aspecto del proyecto implica desfavorecer a otro. Por ejemplo: mejorar la calidad de un producto implica, en general, un incremento de coste o un aumento del tiempo necesario para desarrollarlo.

Así, una parte importante de la gestión de proyectos consiste en:

- Identificar a las partes interesadas o stakeholders involucrados en un proyecto.
- Conocer sus necesidades y expectativas.
- Relacionar estas con las características, variables y factores del proyecto en cuestión.
- Solucionar los trade-off, en cada momento, de forma óptima a fin de que el proyecto se planifique, desarrolle y complete con éxito.

3. EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.

Todo proyecto se divide en distintas fases, habitualmente secuenciales, que permiten un control sobre la evolución del mismo y posibilitan su gestión. El conjunto de fases de un proyecto se denomina **ciclo de vida** del mismo.

El ciclo de vida de un proyecto define el inicio y el final del mismo, así como su alcance y, por tanto, como se integra en el resto de operaciones del entorno en el que se desarrolla. Cada fase suele definirse en función de unos resultados previstos, relacionados con hitos, cuya consecución es un requisito o alimenta fases posteriores. Habitualmente, un final de fase supone una revisión del progreso alcanzado y una decisión sobre la continuidad del proyecto.

El ciclo de vida típico de un proyecto sería el siguiente:

- Tiene entre 4 y 10 fases.
- Implica unos costes y un esfuerzo crecientes durante el primer 75% de su duración y decreciente en las fases finales.
- Tiene un riesgo de fracaso decreciente con el tiempo.
- La capacidad de las partes involucradas para determinar las características y costes del proyecto es decreciente con el tiempo.

4. PROCESOS DE GESTIÓN.

De forma genérica, un proyecto se compone de procesos o conjuntos de actividades que deben ser gestionadas, especialmente en lo referente a sus interrelaciones, y debe, además, contar con un gestor del mismo.

Los cinco tipos de procesos básicos son:

Iniciación: detección de la necesidad de iniciar un proyecto y decisión de hacerlo. Durante esta fase se podrá llevar a cabo un estudio de viabilidad del mismo.

Planificación: diseño y mantenimiento de un plan de acción. Durante esta fase se definirán el alcance, los objetivos, los resultados del proyecto, así como las actividades a desarrollar.

Ejecución: coordinación de los recursos para cumplir el plan. Habrá una verificación del alcance, un aseguramiento de la calidad, el desarrollo del equipo de proyecto, la distribución de la información, así como la selección y gestión de la contratación externa.

Control: Durante esta fase se realizará un control global de cambios, un control de cambios de alcance, un control de cambios de riesgo, una medición de progresos y presentación de informes, así como un control de calendario, de calidad y de costes.

Cierre: formalización de la finalización del proyecto, que incluirá la resolución de contratación externa y cierre administrativo de la fase o proyecto (recopilación y difusión de información).

Por lo que respecta al gestor del proyecto, precisa de conocimiento y habilidades en distintos ámbitos:

- Gestión de proyectos.
- Gestión general: finanzas, contabilidad, planificación, ventas, marketing, I+D, gestión de recursos humanos, gestión de recursos económicos, etc.

Además de contar con las siguientes habilidades clave:

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Negociación.
- Resolución de problemas.
- Habilidad para influir en la organización.

5. LA GESTIÓN DE PROYECTOS EUROPEOS.

5.1. PARTICULARIDADES DE LOS PROYECTOS EUROPEOS

Algunos aspectos particulares de los proyectos europeos son los siguientes:

- Multiplicidad de involucrados o clientes: Comisión Europea, socios, etc.
- “Cliente” principal: Comisión Europea (aunque también hay otros).
- Presupuesto “fijado” que conlleva la necesidad de una justificación detallada del mismo.
- Responsabilidad compartida, pero rol preeminente del coordinador.
- Multiplicidad de normas externas (contrato restrictivo) pero ausencia de normas internas.
- Esquema, basado en la presentación de informes, y funcionamiento que provocan posibles disfunciones temporales, especialmente en los reviews.
- Escaso margen para la I+D exploratoria o de alto riesgo.
- Elevados gastos administrativos.

5.2. ÁREAS DE GESTIÓN

Se pueden identificar nueve áreas de gestión:

- **Alcance del proyecto:** se define durante la fase de propuesta, es modulado durante la negociación y fijado en el contrato. Generalmente va asociado a un estudio de viabilidad o análisis del proyecto.
- **Tiempo:** definido genéricamente durante la preparación de la propuesta y modulado genéricamente durante la negociación. Hay que tener en cuenta la dificultad de la estimación plurianual y que existen límites impuestos por las expectativas de la Comisión. Muchas veces, el tiempo es definido por el coordinador y/o preparador de la propuesta de forma unilateral, pero, en definitiva, las fechas absolutas o calendario no puede ser preparado hasta que se firma el contrato y, aunque permite cierto margen de maniobra, la fecha de finalización es sólo modificable marginalmente.
- **Coste.** Determinación de la cantidad y tipo de recursos necesarios, así como la estimación de costes y presupuesto de los mismos y su desglose temporal.
- **Calidad.** La gestión de calidad consiste, en una primera fase, en la identificación de los estándares de calidad relevantes y cómo satisfacerlos. Posteriormente en un análisis de los resultados y su correspondencia con los estándares de calidad establecidos.
- **Recursos humanos.**
 - Adquisición y asignación de recursos humanos.
 - Identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas.

- Adquisición de los recursos humanos necesarios.
- Desarrollo de las habilidades individuales y conjuntas para mejorar el rendimiento del equipo en el proyecto.
- **Comunicación.** Se trata de un área de importancia crítica en un entorno de ejecución distribuido que implica distintos tipos de organización, idiosincrasias, culturas, lenguas, etc.
 - Existe a varios niveles: Comisión Europea-coordinador-socios-grupos de socios para tareas específicas, y en cada uno de ellos formal-informal.
 - Dificultades: requerimientos específicos de cara al informe (reporting) para la Comisión; distancia geográfica que limita las posibilidades de comunicación; y difícil medición del progreso entre hitos. Además, el papel del coordinador como representante de los requerimientos ante la Comisión Europea puede dificultar los procesos de comunicación.
- **Riesgo.** Identificación y evaluación de riesgos y oportunidades, así como de procedimientos para darles respuesta como, por ejemplo, planes de contingencia.
- **Contratación externa.** Cuando se refiere a parte del trabajo incluido en el contrato, se especifica en la propuesta o durante la negociación. Existe la dificultad de identificar proveedores con mucha antelación o sin información específica sobre especificaciones, por lo que suele dirigirse a proveedores privilegiados debido, además, a la ausencia de procedimientos formales de publicidad-selección. La contratación externa es potestad de cada socio, también a nivel de bienes y servicios ordinarios, lo que representa un problema a nivel de la propiedad intelectual-industrial. También hay que tener en cuenta que la contratación externa para trabajos clave puede constituir un riesgo importante.
- **Integración.** Consiste en la consolidación de los resultados de procesos de planificación en un documento global. En general, es responsabilidad del coordinador. Representa la suma de todas las dificultades de planificación mencionadas, más las restricciones impuestas a la estructura de la propuesta de proyecto por parte de la Comisión Europea.

6. ASPECTOS LEGALES DE LOS PROYECTOS EUROPEOS.

6.1. EL CONTRATO CON LA COMISIÓN EUROPEA

El final del proceso de negociación e inicio del proyecto viene marcado por la firma del contrato con la Comisión Europea, que establece los derechos y obligaciones entre la Comisión y los participantes en un proyecto y de los participantes entre ellos. El contrato contiene disposiciones sobre la evaluación del progreso científico, tecnológico y financiero del proyecto, los pagos de la Comisión, los derechos de propiedad intelectual, etc.

El contrato lo firman la Comisión y el coordinador del proyecto, el resto de participantes firma un documento de adhesión o conformidad.

El contrato se divide en las siguientes partes:

- Contrato.
- Anexo I. Descripción del trabajo: esta parte dependerá del tipo de proyecto.
- Anexo II. Condiciones generales: implementación del proyecto, responsabilidades, aspectos financieros, propiedad intelectual, etc.
- Anexo III. Específico para cada tipo de instrumento.
- Anexo IV. “Forma A”: Adhesión al contrato.
- Anexo V. “Forma B”: Adhesión de un nuevo socio (contractor) al contrato.
- Anexo VI: “Forma C”: Modelo de justificación económica para tipo de instrumento.

En cuanto a las modificaciones, hay que tener en cuenta que obligan a la firma de un nuevo contrato con la Comisión. Respecto a los contratos, pueden extenderse, aunque no más de 6 meses y siempre que esté debidamente justificado.

6.2. DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Conceptos básicos: Knowledge (conocimiento) y pre-existing know-how (PEKH)

- Conocimiento: información generada por la actividad de investigación bajo el Programa Marco, incluyendo los derechos de propiedad intelectual que de ella se desprendan, como patentes, derechos de autor, etc. Es el resultado del proyecto.
- PEKH: información que poseen los participantes con anterioridad al contrato con la Comisión e información adquirida en paralelo, pero fuera de la actividad de investigación del proyecto.

Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual en los Programa Marco Comunitarios.

- Propiedad. El principio general es que el participante que realiza el trabajo que da como resultado el conocimiento es su propietario. Sin embargo, el trabajo realizado conjuntamente genera propiedad compartida de los participantes, cuando no pueda determinarse quien ha realizado cada parte del mismo. En este caso, se recomienda concluir acuerdos para detallar el ejercicio de dicha propiedad. En los casos de investigación colectiva e investigación cooperativa, la propiedad pertenece a la/s empresa/s (PYMES) que ha encargado el trabajo y no ha quien lo ha realizado.
- Transferencia de propiedad. La transferencia de propiedad a una parte externa al proyecto está permitida, pero requiere la notificación formal al resto de los socios y a la Comisión 60 días antes de producirse. Los socios y la Comisión pueden objetar a dicha transferencia en un plazo de 30 días.
- Protección del conocimiento. Concierno al conocimiento susceptible de aplicación comercial o industrial, teniendo en cuenta los intereses de los participantes. Corresponde al propietario del conocimiento y, subsidiariamente, puede realizarlo la Comisión. La protección debe realizarse por medios adecuados y efectivos.

- Uso y divulgación del conocimiento. El **uso** es la utilización del conocimiento por parte de los socios propietarios o poseedores de derechos de acceso al mismo (incluso terceros con derecho de acceso). Por **divulgación** se entiende la comunicación pública de la información que se ha generado en el proyecto (el conocimiento), a excepción de la publicación de una solicitud de patente. El propietario del conocimiento tiene la obligación de usarlo directamente, o fomentar su uso por terceras partes, así como asegurar su divulgación, siempre que esta no afecte negativamente a la protección o uso del mismo. En el caso de que afecte a la protección del conocimiento, la divulgación está prohibida y si afecta al uso deja de ser obligatoria. En el caso de publicaciones es necesaria la aprobación previa del resto de socios y de la Comisión, aunque el único argumento de oposición es la puesta en peligro de la protección del conocimiento.
- Derechos de acceso. El régimen de derechos de acceso depende de diversos factores: en primer lugar, de si quien pretende tener acceso es un socio o un tercero; en segundo lugar, de si el acceso se pretende sobre el conocimiento o sobre el PEKH; y, por último, del propósito por el cual se solicita el acceso. La solicitud del derecho de acceso debe realizarse por escrito y, una vez concedido, no incluye el derecho de conceder sub-licencias, que se limita a los socios participantes en un mismo proyecto. Por su parte, la obligación de conceder derechos de acceso entre los socios está limitada a la información necesaria para llevar a cabo el proyecto y para el uso de su propio conocimiento, aunque puede negociarse un régimen más amplio. En cuanto a las condiciones económicas, dependiendo del caso, se otorgarán libres de cargo o en condiciones de mercado. Por último, señalar que existe la posibilidad de excluir determinado PEKH de los derechos de acceso, pero siempre por escrito y antes de la firma del contrato con la Comisión.

6.3. LOS ACUERDOS ENTRE SOCIOS DEL PROYECTO: EL ACUERDO DE CONSORCIO.

Se trata de un acuerdo o contrato entre todos los socios de un proyecto para facilitar el desarrollo del mismo y la futura explotación de sus resultados. Sus disposiciones se refieren, principalmente, a definir y detallar aspectos de organización y coordinación del consorcio, gestión y propiedad intelectual.

La diferencia con el contrato que se firma con la Comisión Europea, es que ésta no forma parte del Acuerdo de Consorcio y no juega un papel decisivo en la definición de sus contenidos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el Acuerdo de Consorcio no puede contravenir las disposiciones del contrato firmado con la Comisión.

La preparación de un Acuerdo de Consorcio suele ser un proceso complejo y, aunque no existe un modelo oficial, si hay una serie de aspectos a tener en cuenta.

Una propuesta de acuerdo incluiría:

- Información general sobre las partes, patrocinadores, etc.

- Contexto del acuerdo: motivos estratégicos para la cooperación e intenciones de las partes.
- Ámbito: objetivos del contrato y determinación del trabajo a llevar a cabo.
- Disposiciones técnicas: contribución técnica de cada socio; recursos técnicos disponibles: personas, equipos, información, etc.; calendario de ejecución; y procedimiento de modificación.
- Aspectos organizativos: estructuras de coordinación y organización del trabajo; procesos de comunicación; reuniones, convocatorias, actas, etc.; procedimientos de aprobación; supervisión de la cooperación; métodos de revisión del Acuerdo de Consorcio; y procedimientos para resolver conflictos dentro del consorcio.
- Propiedad, uso y difusión: propiedad de los resultados y criterios de asignación en caso de propiedad conjunta; posibilidad de excluir algún tipo de PEKH; derechos de acceso; protección legal de los resultados del proyecto; confidencialidad; publicación; etc.
- Aspectos financieros: aprobación y revisión del presupuesto; modificaciones; responsabilidad financiera colectiva; etc.
- Otras disposiciones: incumplimiento de las obligaciones contractuales; término del acuerdo; legislación aplicable; resolución de conflictos por terceros; idioma.

www.bibliopos.es



Licencia [Creative Commons Reconocimiento-No comercial 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/)