



Plan de Mejora
Oficina de Proyectos Europeos
(Vicegerencia de Investigación)

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Año 2011

INTRODUCCIÓN

En el marco del proyecto emprendido desde la Vicegerencia de Investigación de la Universidad de Zaragoza para la implementación de un **Plan de Mejora** en sus Unidades de Investigación, se constituyó el Grupo de Mejora de OPE.

El Grupo ha estado compuesto por las siguientes personas:

- ✓ Jesús Martínez (INA)
- ✓ Pedro José Bueso (Grupo PROCOFIS – Derecho)
- ✓ Carlos Martín Montañés (Grupo Genética de Micobacterias – Medicina)
- ✓ Cristina Nerín (Grupo Univ. Investigación Analítica – I3A)
- ✓ Alfonso Tarancón (BIFI)
- ✓ Juan Ignacio Garcés (Director Área Transferencia del Vicerrectorado)
- ✓ Oscar López (Responsable OPE)
- ✓ Carmen Baras (Vicegerente de Investigación)

Siguiendo la programación prevista, se han mantenido cuatro sesiones de trabajo, cada una de ellas de 2 horas de duración:

○ **1ª sesión (22 Febrero)**

Durante la primera sesión, se expuso el proyecto de implementación del Plan de Mejora en las Unidades, por parte de la Vicegerencia de Investigación, y se planteó la metodología de trabajo a seguir. Se analizó el resultado de las encuestas de satisfacción enviadas desde la Vicegerencia a los investigadores de la Universidad de Zaragoza para la valoración del servicio de las distintas Unidades y, finalmente, cada uno de los investigadores participantes en el Grupo, expuso, de manera general, su visión de la OPE.

○ **2ª sesión (1 de Marzo)**

En la segunda sesión se trabajó específicamente sobre las debilidades y las posibilidades de mejora del área de Promoción de la participación en proyectos europeos de la Oficina.

○ **3ª sesión (8 de Marzo)**

La tercera sesión estuvo centrada en el análisis del área de Gestión Económica y Administrativa de la Oficina, identificando sus puntos débiles y proponiendo acciones concretas de mejora.

○ **4ª sesión (30 de Marzo)**

Durante la cuarta sesión, se presentó y se discutió un borrador del documento "Plan de Mejora de OPE", con las propuestas de acciones de mejora derivadas de las anteriores sesiones de trabajo. Con las propuestas y comentarios realizados en esta sesión se ha elaborado la versión definitiva del documento.

A continuación se presentan las conclusiones a las que se ha llegado en el Grupo de Mejora de OPE, con una propuesta concreta de acciones y tareas que, en su conjunto, constituyen el Plan de Mejora de OPE.

ANEXO III.- FICHA DE ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

ÁREA DE MEJORA (ACTIVIDAD EVALUADA):

Área de Promoción a la participación en proyectos europeos

Descripción del problema (puntos débiles):

- **Asignación de Gestores de Proyecto a las diferentes estructuras de la Universidad.** La organización de los Gestores de Proyecto de la OPE, en cuanto a su asignación a las diferentes estructuras de la Universidad (Institutos de Investigación, Centros, Facultades) puede no responder adecuadamente a las necesidades existentes.
- **Coordinación de Gestores.** Además de los Gestores de Proyecto de OPE, existen diferentes Gestores que trabajan en proyectos europeos ubicados en algunos Institutos de Investigación, Grupos de Investigación. No existe una adecuada coordinación entre ellos, lo que, en muchas ocasiones, lleva a situaciones de solapamiento de las labores de unos y otros, evitando una optimización en el uso de los recursos.
- **Dispersión en la actividad de los Gestores de Proyectos.** Los Gestores de Proyecto OPE abordan tanto cuestiones relativas a la promoción de la participación en proyectos, como cuestiones directamente relacionadas con aspectos económicos y financieros de los proyectos en ejecución. Por otra parte, algunos Gestores centran su servicio en un solo Instituto de Investigación, mientras que otros dan servicio a varios Institutos y Centros. Ambas situaciones provocan cierta dispersión en las tareas abordadas por los Gestores.
- **Especialización.** En algunos casos no se aprecia una adecuada especialización en la labor de los Gestores de Proyecto, que permita ofrecer un servicio con un valor añadido adicional (diferencial) al que otros recursos existentes puedan estar dando de cara al fomento de la participación en proyectos.
- **Dedicación.** Falta de profundidad en la interacción del Gestor de proyectos con los grupos de investigación.
- **Sostenibilidad.** Falta de definición de un modelo de sostenibilidad de la estructura de Gestores de proyecto de OPE. No se ha definido un modelo que permita garantizar la sostenibilidad de la estructura de Gestores de OPE más allá de la existencia de fondos externos finalistas.

Causas que provocan el problema:

- **Estructura de Recursos humanos inadecuada.** El volumen de actividad en el área de Gestión Económica y Administrativa de OPE ha hecho que los Gestores de proyecto hayan tenido que asumir determinadas actividades dentro de este área de trabajo, en detrimento de su dedicación al área de Promoción.
- **Complejidad.** Algunos Programas Europeos (Interreg y Sudoe, fundamentalmente), tienen una elevada carga de Gestión que repercute en un alto consumo de tiempo de los Gestores.
- **Dispersión.** Carácter Generalista de la Universidad de Zaragoza. La Universidad de Zaragoza tiene 13 Facultades/escuelas, 6 Institutos universitarios de Investigación y 5 escuelas universitarias, en áreas de

conocimiento que van desde Ingeniería o Ciencias hasta Filosofía y Letras. El volumen de grupos de investigación potenciales interesados en Proyectos Europeos, la gran dispersión de sus áreas de conocimiento y los distintos niveles de desarrollo de unos y otros en cuanto a su experiencia de participación en proyectos europeos, constituye una masa muy heterogénea a la que ofrecer servicio desde OPE.

- **Amplitud de Programas Europeos.** Existencia de un amplio abanico de Programas Europeos con reglas de participación distintas y dispares en cuanto a carga de trabajo, tanto en la parte de Promoción como en la de Gestión (Técnica, Económica y Administrativa).

Acciones de mejora:

Acción 1: Reorganizar la asignación de Gestores de proyecto OPE a las distintas estructuras de la Universidad.

Acción 2: Coordinar a los distintos Gestores de proyectos europeos existentes en la Universidad (Gestores OPE y otros Gestores).

Acción 3: Definir un nuevo modelo de estructura de OPE, en el que se refuerce el área de Promoción de la participación en proyectos.

Acción 4: Definir un modelo de sostenibilidad de la OPE que permitan vincular su estructura a su nivel de actividad.

Tareas a desarrollar:

Acción 1: Reorganizar la asignación de Gestores de proyecto OPE a las distintas estructuras de la Universidad.

- 1.1 Analizar la estructura de Gestores de proyecto de OPE, de acuerdo con la evolución de actividad de las distintas estructuras de la Universidad en los últimos 4 años.
- 1.2 Elaborar un informe con una propuesta de reorganización de la asignación de Gestores de OPE a las distintas estructuras de la Universidad.
- 1.3 Aprobación de la nueva asignación por parte del Vicerrector de Investigación.

Acción 2: Coordinar a los distintos Gestores de proyectos europeos existentes en la Universidad (Gestores OPE y otros Gestores).

- 2.1 Poner en marcha el Café del Gestor como foro de contacto entre los distintos Gestores de proyectos europeos en la Universidad de Zaragoza. El Café del Gestor podrá abrirse además a Gestores de proyectos de otras entidades.
- 2.2 Mantener reuniones con los Directores de los Institutos universitarios de Investigación para analizar la existencia de Gestores en cada uno de ellos y plantear unos protocolos de coordinación específicos con los Gestores de proyecto de OPE.
- 2.3 Elaboración de una propuesta de coordinación de la actividad de los Gestores de proyecto de OPE y los distintos Gestores ubicados en Institutos universitarios de Investigación.

Acción 3: Definir un nuevo modelo de estructura de OPE, en el que se refuerce el área de Promoción de la participación en proyectos.

- 3.1 Estudio específico sobre el modelo actual de OPE, focalizado en las deficiencias de la parte de Promoción. Este estudio se encuentra directamente relacionado con la tarea 2.3.
- 3.2 Elaboración de una propuesta con un modelo de estructura de OPE en el que se refuerce la parte de Promoción.
- 3.3 Aprobación del modelo por parte del Vicerrector de Investigación y la Gerencia.

Acción 4: Definir un modelo de sostenibilidad de la OPE que permitan vincular su estructura a su nivel de actividad.

- 4.1 Estudio de diversos modelos de sostenibilidad de OPE.
- 4.2 Elaboración de una propuesta con un modelo específico de sostenibilidad de la Oficina a m/p.
- 4.3 Aprobación del modelo de sostenibilidad por parte del Vicerrector de Investigación y de Gerencia.

Responsables de tarea:

Acción 1: T.1.1, T.1.2 → OPE / T.1.3 → Vicerrector y Vicegerente de Investigación

Acción 2: T.2.1, T.2.2, T.2.3 → OPE

Acción 3: T.3.1, T.3.2 → OPE / T.3.3 → Vicegerente de Investigación

Acción 4: T.4.1, T.4.2, T.4.3 → Vicegerente de Investigación

Fecha de inicio: Ver Gantt

Fecha de finalización: Ver Gantt

Recursos necesarios:

Indicador de seguimiento:

Encuestas de satisfacción, grado de implantación de las tareas descritas.

Responsable de seguimiento:

Beneficios esperados:

ANEXO III.- FICHA DE ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

ÁREA DE MEJORA (ACTIVIDAD EVALUADA):

Área de Gestión Económica y Administrativa

Descripción del problema (puntos débiles):

- **Falta de agilidad en la gestión económica.** Se identifican problemas de agilidad en la gestión económica de los proyectos concedidos. Plazos demasiado largos para el pago de facturas o la resolución de problemas desde OPE.
- **Dificultades para la gestión de contratos laborales vinculados a proyectos.** Las gestiones relacionadas con recursos humanos vinculados a proyectos europeos acaban siendo, en muchas ocasiones, excesivamente complejas. Esta situación hace que el investigador tenga que dedicarle demasiado tiempo a estas gestiones. No se identifica desde OPE una labor constructiva y facilitadora a los investigadores en este ámbito.
- **Falta de homogeneidad en algunos aspectos de gestión económica entre OPE y otras unidades de investigación.** Determinados criterios de gestión económica son más restrictivos y menos ágiles en OPE que en otras unidades de investigación (SGI, OTRI).
- **GEPI no permite al investigador llevar un seguimiento completo de la ejecución económica de su proyecto.** La gestión económica de proyectos a costes totales requiere un control de todo el coste y no únicamente del gasto ejecutado en un periodo determinado. Es decir, es necesario gestionar todos los costes de personal, incluido el personal propio de la entidad dedicado al proyecto, además de los gastos de equipo, viajes, etc. En estos momentos GEPI no incluye información del coste de personal propio ejecutado en los proyectos.
- **Dificultades en el registro de tiempos de dedicación a proyectos europeos.** El registro de los tiempos de dedicación a proyectos europeos que se requiere al personal participante en los mismos (tanto propio como contratado) resulta excesivamente complejo y laborioso para los investigadores.

Causas que provocan el problema:

- **Complejidad específica de la gestión económica de proyectos a costes totales.** Todos los proyectos que se gestionan desde OPE son a costes totales. La gestión económica de este tipo de proyectos requiere unos procedimientos específicos que, en algunas ocasiones, han contribuido a originar problemas de falta de agilidad.
- **Necesidades específicas de algunos contratos de personal vinculados a proyectos europeos.** Las características específicas de algunos programas europeos requieren unas condiciones particulares de contratación que están generando dificultades en la gestión, tanto de OPE como de PDI y PAS.
- **Falta de procedimientos específicos para la gestión de proyectos.** No existen unos procedimientos definidos para la gestión de los diferentes aspectos económicos de proyectos europeos (contratación...).
- **Falta de una herramienta específica adecuada para la gestión de proyectos a costes totales.** La gestión económica de proyectos a costes totales requiere de herramientas informáticas con características

específicas. Para llevar a cabo esta gestión, en OPE se utilizan 3 herramientas (Ocarin, Permat y una Excel propia) que no están integradas entre sí, pero que deben ser utilizadas en paralelo para la gestión de los proyectos. El consumo de recursos humanos de OPE para el uso de las tres herramientas es muy elevado.

- **Gestión de los proyectos OPE a través de Sorolla.** Desde la puesta en marcha de la Oficina, los proyectos que en ella se gestionan, además de a través de Ocarín, son gestionados directamente por OPE en Sorolla (contabilidad de UNIZAR). Esto supone una duplicidad en la labor de carga de gastos generados en los proyectos, con el consiguiente consumo de recursos humanos de OPE, además de determinados problemas con la aplicación de la normativa de gestión económica de UNIZAR.
- **Complejidad específica en la gestión económica de determinados proyectos.** Existen determinados proyectos europeos, en particular Interreg y SUDOE que requieren unos procedimientos de gestión económica específicos muy laboriosos. En determinados periodos del año, en los que es necesario proceder a la justificación económica de estos proyectos, se están produciendo situaciones de ralentización en la gestión económica de la Oficina.

Acciones de mejora:

Acción 5: Analizar un nuevo modelo de estructura de OPE, en el que la Gestión Económica de los proyectos se centralice en una Unidad específica de Gestión Económica de la Investigación, común para las tres unidades de investigación (SGI, OTRI y OPE).

Acción 6: Desarrollo de una herramienta de gestión económica de proyectos que responda de manera integrada a las necesidades de la gestión de proyectos a costes totales.

Acción 7: Definición de procedimientos específicos para la gestión económica de proyectos europeos.

Acción 8: Unificar criterios de gestión económica con las otras unidades de investigación.

Acción 9: Formación específica dirigida a investigadores y gestores sobre determinados aspectos de Gestión de proyectos europeos.

Acción 10: Establecimiento de mecanismos de evaluación y seguimiento de la actividad de OPE.

Tareas a desarrollar:

Acción 5: Analizar un nuevo modelo de estructura de OPE.

- 5.1 Elaborar un estudio detallado que analice la posibilidad (costes/beneficios) de trasladar la gestión económica de proyectos europeos a una Unidad específica centralizada de Gestión Económica de la Investigación.
- 5.2 Toma de decisiones de acuerdo con los resultados del estudio anterior.
- 5.3 Aprobación de la nueva estructura de OPE por parte del Vicerrector de Investigación y Gerencia.

Acción 6: Desarrollo de una herramienta de gestión económica de proyectos.

- 6.1 Puesta en marcha de una pasarela de datos entre Ocarin y Sorolla que libere a OPE de la carga de datos en Sorolla.
- 6.2 Definición y diseño de la nueva herramienta de gestión integral de la investigación.
- 6.3 Puesta en marcha de la nueva herramienta.

Acción 7: Definición de procedimientos específicos para la gestión económica de proyectos europeos.

- 7.1 Identificación de las áreas específicas de actividad de OPE sobre las que es necesario establecer procedimientos.
- 7.2 Coordinación entre OPE y el resto de unidades de investigación.
- 7.3 Redacción de los procedimientos para cada una de las áreas definidas.
- 7.4 Revisión de procedimientos.
- 7.5 Aprobación de los procedimientos.

Acción 8: Unificar criterios de gestión económica con las otras unidades de investigación.

- 8.1 Aplicación de la normativa de gestión económica para investigación de la Universidad de Zaragoza.

Acción 9: Formación específica dirigida a investigadores y gestores sobre determinados aspectos de Gestión de proyectos europeos.

- 9.1 Elaboración de una propuesta de acciones de formación.
- 9.2 Implementación de las acciones de formación.

Acción 10: Establecimiento de mecanismos de evaluación y seguimiento de la actividad de OPE.

- 10.1 Definición de los mecanismos de evaluación.
- 10.2 Implementación de la acción de evaluación y seguimiento de las actividades desarrolladas en el marco del plan de mejora.

Responsables de tarea:

Acción 5: T.5.1, T.5.2 → Vicegerente Investigación / **T.5.3** → Vicerrector y Vicegerente de Investigación

Acción 6: T.6.1, T.6.2, T.6.3 → Vicegerente Investigación

Acción 7: T.7.1 → OPE / **T.7.2** → Vicegerente Investigación / **T.7.3** → OPE / **T.7.4** → Vicegerente de Investigación / **T.7.5** → Vicegerente de Investigación

Acción 8: T.8.1 → OPE

Acción 9: T9.1, T.9.2 → OPE

Acción 10: T.10.1, T.10.2 → OPE y Vicegerente Investigación

Fecha de inicio: Ver Gantt

Fecha de finalización: Ver Gantt

Recursos necesarios:

Indicador de seguimiento:

Encuestas de satisfacción, grado de implantación de las tareas descritas.

Responsable de seguimiento:

Beneficios esperados:



