



**SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION CONTINUA**

**“INICIA”**

*Especialización en gestión de iniciativas económicas colaborativas y economía social en Centroamérica*

**Erasmus + Capacity Building in the field of Higher Education**

**Líder del Consorcio:**

Tecnológico de Costa Rica (TEC)

# INDICE

<b>1</b>	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>SISTEMA DE SEGUIMIENTO ORIENTADO A RESULTADOS</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>PLAN DE TRABAJO OPERATIVO E INDICADORES</b>	<b>15</b>
	PT 1 : LANZAMIENTO Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DEL PROYECTO	16
	D. 2.1: ESTRUCTURA DE COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN UNIVERSITARIA	17
	D.2.2: DISEÑO DE LOS CONTENIDOS CURRICULARES	18
	D. 2.3: FORMACIÓN DEL PROFESORADO	20
	D. 2.4: FORMACIÓN DE 420 ESTUDIANTES	21
	PT 3: PLAN DE CALIDAD	22
	PT 4: DIFUSIÓN, COMUNICACIÓN Y TRANSFERENCIA	23
	PT 5: GESTION Y COORDINACIÓN	24
<b>4</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>25</b>

## 1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO

El proyecto INICIA se dirige al desarrollo de nuevo currículum en materia de Economía Social, Solidaria y Colaborativa, en los países beneficiarios participantes (PC). Se trata de una serie de materias emergentes, especialmente para las universidades centroamericanas, que han sido señaladas como de interés prioritario por parte de las Universidades, en el marco de los estudios y especializaciones en gestión empresarial.

La evolución de la Economía Social a lo largo del siglo XX ha llevado aparejada la ampliación de conceptos, modelos y estructuras empresariales. Así, se han incorporado a las tradicionales cooperativas, mutualidades y otras fórmulas legales similares, el denominado Tercer Sector (asociaciones, fundaciones, ONGs...), que, caracterizado por la ausencia de ánimo de lucro, ha tenido un papel importantísimo en la prestación de bienes y servicios, no solo de tipo social, sino también ecológico, deportivo, de vivienda, sanitario, etc.... Con esta incorporación, el término clásico "Economía Social" (ES) se amplió a Economía Social y Solidaria (ESS), en la cual conviven las empresas tradicionales de economía social con otras fórmulas asociativas de organización de la actividad económica.

El impacto de estos cambios en la Academia y en la formación de cuadros directivos, gerentes, administradores y emprendedores hizo que muchas Universidades (europeas y latinoamericanas) desarrollaran nuevos postgrados y másteres para capacitar estudiantes en la gestión de Empresas de Economía Social y Entidades sin Ánimo de Lucro.

Actualmente y en un contexto de aparente salida de la crisis económica del 2008, aparecen y se desarrollan de manera vertiginosa inesperados y sorprendentes fenómenos económicos, nuevos modelos de producción, organización e intercambio de bienes y servicios que, de una forma mucho más horizontal, comunitaria y autogestionada, apuntan a una evolución de la Economía tradicional, basada en el binomio ESTADO-MERCADO, hacia una Economía Compartida o del Bien Común. Irrumpe, de esta forma, lo que se ha dado en denominar ECONOMIA COLABORATIVA (Sharing Economy) un nuevo concepto que alberga en realidad, diferentes conceptos y modelos empresariales y de intercambio (desde modelos UBER a bancos de tiempo, por ejemplo). Pero más allá de las bondades y peligros que estos modelos pueden representar para las empresas tradicionales, los derechos laborales en los distintos países, la fiscalidad de los Estados, etc... lo que está claro es que esta nueva Economía ha llegado para quedarse y se desarrolla a gran velocidad en todo el mundo. Así, la ESS vuelve a ampliar su perímetro, incorporando estas nuevas formas de producción e intercambio, desarrolladas a menudo por el impulso de movimientos sociales y ciudadanos, emprendedores-as, iniciativas comunitarias y grupos de afinidad, cubriendo un espectro que va desde contextos de supervivencia hasta perfiles de alta innovación tecnológica. De esta manera, se incuban en su seno desde iniciativas de cohousing, mercados de trueque, bancos de tiempo, monedas y bonos sociales, grupos de crianza... hasta Fab Labs, HUBs empresariales, blockchain, bitcoin, finanzas éticas distribuidas, proyectos de movilidad sostenible, youtubers y nuevos contenidos de ocio, etc... En este panorama, la clave es que la Economía Social permite complementar estos modelos de negocio, como las plataformas digitales, con un modelo de organización cooperativo, ubicado en la economía formal y que respeta los derechos laborales.

Todas estas emergentes iniciativas económicas y modelos empresariales, requieren de nuevas competencias, tanto para su desarrollo como para su gestión: métodos renovados de management,

capacidades para producir funcionalidad y no cantidad, bienes y servicios centrados en el uso y no en la propiedad, en las necesidades de las personas y no en un crecimiento insostenible, innovación y resiliencia permanentes, los Cuidados como base de la atención al cliente y para la gestión de los recursos humanos de las empresas.

INICIA propone Evolucionar los programas formativos de las Universidades a esta nueva realidad empresarial y económica, incorporando nuevos contenidos para formar y entrenar estudiantes capaces de desarrollar y gerenciar este nuevo tipo de empresas e iniciativas económicas.

Las universidades de la UE han avanzado en la producción de contenidos formativos de nivel universitario para cubrir y desarrollar parte de estas nuevas competencias. Escuelas de Negocio y Universidades son pioneras en ofertar cursos de especialización, postgrados y másteres sobre Economía Social y Solidaria, Gestión de Entidades No Lucrativas y Economía Colaborativa. También algunos países de América Latina como Argentina, llevan años incorporando a sus pensum, tecnicaturas, formación continua y estudios de postgrado en relación a la gestión de empresas de la Economía Social y las iniciativas comunitarias.

El proyecto INICIA pretende triangular este conocimiento UE-Argentina-Centroamérica, para generar un curso de “Especialización en Gestión de Iniciativas Económicas Colaborativas y Economía Social” que amplíe la oferta académica universitaria y la adapte a las nuevas condiciones económicas y tecnológicas.

#### **Ámbito geográfico:**

- Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Argentina, España, Francia y Portugal
- América Latina y Unión Europea en su conjunto;

#### **Consortio:**

*Promotor:* Tecnológico de Costa Rica (TEC)

*Socios:*

- Universidad Técnica Nacional de Costa Rica (UTN)– Costa Rica
- Universidad Centroamericana José Simeón Cañas-UCA, (El Salvador)
- Universidad de El Salvador (UES) (El Salvador)
- Universidad Tecnológica Centroamericana-UNITEC (Honduras),
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) (Honduras)
- Universidad Rafael Landívar (URL) -Guatemala,
- Fundación de la Universidad del Valle (UVG) Guatemala
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua (UNAN) Nicaragua
- Universidad Americana (UAM) - Nicaragua
- Universidad Nacional de Panamá (Panamá)
- ISAE UNIVERSIDAD - Panamá
- Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) - Argentina
- Universidad Nacional de Moreno (UNM) - Argentina

Otras Organizaciones de ámbito regional (colaboradores):

- Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA)

Organizaciones Unión Europea:

- Universidad Complutense de Madrid (España)
- Dinamia Sociedad Cooperativa (España)
- Escuela Superior de Comercio de Paris (ESCP Europe) – Francia
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo (Portugal)

### **Grupos destinatarios<sup>1</sup>:**

Universidades implicadas, la comunidad universitaria: alumnado universitario de postgrado y últimos cursos, profesorado e investigadores e investigadoras; profesionales de iniciativas de economía social y colaborativa que desean mejorar sus competencias; otras universidades de América Latina y Europa a las que se transfieran los productos y resultados del proyecto

### **Beneficiarios-as finales<sup>2</sup>**

Se entiende por beneficiarios/as finales aquellos que podrán dar uso o nutrirse de los productos y resultados del proyecto a largo plazo: grupos sociales o sectores en general. En el caso del Proyecto INICIA serán:

- Ámbito académico: universidades y redes de universidades que adopten e incorporen los resultados del proyecto a medio o largo plazo.
- Ámbito empresarial: las iniciativas de economía social y las pequeñas y medianas empresas que incorporen las competencias y conocimientos en materia de economía social a partir de profesionales formados en la materia. También, las organizaciones empresariales locales, nacionales y a nivel de la región latinoamericana. Iniciativas económicas ciudadanas que desean formalizar su actividad en el marco de la Economía Social y Colaborativa.

### **Duración del proyecto:**

24 meses

Inicio: 15 de Enero de 2019

Fin: 15 de Enero de 2021

---

<sup>1</sup> Grupos/entidades que recibirán directamente los efectos positivos del proyecto a nivel del propósito del proyecto

<sup>2</sup> Aquellos que se beneficiarán del proyecto a largo plazo a nivel de la sociedad o sector en general.

**Objetivo General:**

Contribuir a la adaptación curricular de las Universidades centroamericanas, en relación a las nuevas formas de organización económica vinculadas a la Economía Social y Solidaria y la Economía Colaborativa, con el fin de mejorar las competencias de sus recursos humanos y prepararlos para enfrentar los desafíos de estos nuevos modelos económicos.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Outputs (productos)</b>
<p><b>OBJETIVO 1</b> Reforzar la cooperación de Universidades de diferentes regiones (Centroamérica, América del Sur y Europa) mediante la triangulación de conocimiento y transferencia de experiencia académica, con el fin de poder generar colectivamente nuevos contenidos curriculares que respondan a los desafíos que suponen los nuevos modelos empresariales que surgen en el marco de la Economía Social, Solidaria y Colaborativa.</p>	<p><b>Resultado 1.1</b> Establecida y activada una estructura de coordinación y colaboración en la generación, mejora y transferencia de contenidos, materiales y conocimientos en materia de Economía Social, Solidaria y Colaborativa en el marco de los programas de desarrollo curricular empresarial de las entidades universitarias participantes en el proyecto.</p>	<p>Outputs:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acta constitución de la estructura de Coordinación y Colaboración Inter-universitaria.</li><li>• Plan de Trabajo Año 1</li><li>• Guía Didáctica Común</li></ul>

Objetivos específicos	Resultados esperados	Outputs (productos)
<p><b>OBJETIVO 2</b></p> <p>Diseñar y desarrollar un Curso de Especialización en Gestión de Iniciativas Económicas Colaborativas y Economía Social, que articulado de forma modular, incorpore los contenidos académicos necesarios para garantizar la adquisición de las competencias necesarias para crear, desarrollar, gestionar, investigar, innovar y liderar empresas vinculadas a la Economía Social, Solidaria y Colaborativa.</p>	<p><b>Resultado 2.1.</b></p> <p>Diseñado un nuevo contenido curricular (contenido y materiales): se contará con un nuevo curso de Especialización en Economía Social y Solidaria y Economía Colaborativa de modalidad mixta (presencial y on-line) y modular, de 8 meses de duración, 900 horas (20 CAC/30 ECTS).</p> <p><b>Módulo 1.- Fundamentos de la Economía Social y Colaborativa</b> (Marco conceptual. Historia y contexto actual. Fundamentos económicos). Duración: 90 horas. Metodología: Módulo online y 1 Webinar. Desarrollan contenidos: UNQ- P14 + UTN - P2</p> <p><b>Módulo 2.- Modelos empresariales y/o de actividad económica</b> (nuevos modelos de negocio en Economía Social y Colaborativa).Planes estratégicos. Nuevas formas de gestión y cuidados de los recursos humanos. Gestión participada. Incluye dos estudios de caso y/o buenas prácticas (trabajo de campo). Duración del Módulo: 135 horas. Metodología: online + 2 seminarios presenciales + 1 webinar. Duración estudios de caso- buenas prácticas: 45 horas. Desarrollan: UCM - P16 y DIN - P17</p> <p><b>Módulo 3.- Gestión económica: nuevos enfoques.</b> Valor de uso y de intercambio. Monedas virtuales. Contabilidad y fiscalidad, alcances y limitaciones. Sistemas de financiación innovadores. Trabajo práctico: Desarrollo de un CANVAS para dos tipos de empresa (una iniciativa de co-housing con espacios de actividad económica y una empresa de bases tecnológica de economía colaborativa). Duración: 135 horas. Metodología: online, con sesiones/tutorías presenciales y 2 Webinar. Duración del CANVAS: 90 horas. Metodología: trabajo práctico con alumnos-as. Desarrollan: TEC -P1 + ESCP P18</p> <p><b>Módulo 4.- TIC, plataformas tecnológicas,</b> blockchain, licencias Creative Commons, software libre, hacktivism. Duración: 45 horas. Metodología: online. Taller práctico de TIC (presencial) duración: 90 horas. Desarrollan: URL - P7 y UVG P8</p> <p><b>Módulo 5.- Comunicación, estrategias de crecimiento, resiliencia, innovación y procesos de calidad.</b> Duración: 90 horas. Metodología: Módulo online y 1 Webinar. Desarrollan: UP - P5 + ISAE P6 + UNM - P15</p> <p>Taller y creación de Comunidades de Aprendizaje temáticas con alumnos-as (podrán ser alumnos-as de diferentes países). Metodología: sesiones presenciales en cada país y CA presenciales o virtuales. Desarrolla: CSUCA</p> <p>Trabajo práctico fin de curso.- Creación de una empresa virtual de ESS o Iniciativa Colaborativa: diseño del modelo de negocio, del plan estretégico y del plan económico financiero. Diseño de de plataforma tecnológica, despliegue y explotación. Duración: 180 horas. Metodología: Sesión presencial y trabajo en grupos. Desarrollan: TEC - P1 + UCM - P16 + DIN P17</p>	<p>Outputs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5Módulos desarrollados con objetivos, contenidos, actividades y evaluación</li> <li>• 5 Módulos revisados por el Comité Científico Asesor y aprobados en la reunión de Panamá de octubre 2019</li> <li>• 5 Módulos cargados en la Plataforma de ELearning del TEC</li> </ul>

Objetivos específicos	Resultados esperados	Outputs (productos)
<p><b>OBJETIVO 3</b></p> <p>Capacitar y entrenar 28 profesores-as de las Universidades de los países socios, con el fin de garantizar la sostenibilidad del Curso de Especialización, poniendo especial énfasis en la incorporación de nuevos enfoques pedagógicos, tecnológicos y de impacto socio-comunitario.</p>	<p><b>Resultado 3.1.</b></p> <p>Formación de profesorado.- Capacitados y entrenados 28 profesores/as de las universidades - socias de América Latina, incorporando nuevos conocimientos en ESS y Economía Colaborativa , así como nuevas metodologías de enseñanza, incluyendo aspectos tecnológicos y de impacto socio-comunitario .</p>	<p>Outputs:.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificaciones y evaluaciones del profesorado (28 personas) que ha realizado el curso</li> <li>• Informe de la visita de estudio a España de los 28 profesores-as</li> </ul>

Objetivos específicos	Resultados esperados	Outputs (productos)
<p><b>OBJETIVO 4</b></p> <p>Impartir de forma piloto una primera edición del Curso de Especialización en 14 Universidades, con el fin de capacitar un total de 420 estudiantes, -30 alumnos/as por universidad-, garantizando la acreditación oficial por parte de las Universidades. El curso incluirá la creación de una iniciativa económica virtual innovadora de ESS, que servirá para el desarrollo de prácticas de los alumnos y alumnas.</p>	<p><b>Resultado 4.1.</b></p> <p>Formación de estudiantes.- Desarrollada de forma piloto una primera edición del Curso de Especialización en Economía Social y Solidaria y Economía Colaborativa, formando a 420 estudiantes.</p>	<p><b>Outputs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento con los criterios de participación, publicidad, reclutamiento, candidaturas y selección de estudiantes</li> <li>• Calificaciones y evaluaciones de los 420 estudiantes que han desarrollado el Curso de Especialización (30 / universidad)</li> <li>• Documento de selección de los 6 alumnos/as por Universidad Centroamericana que realizarán la visita de estudio a Buenos Aires (12 días)</li> <li>• Informes de las visitas de estudio realizadas</li> <li>• Informe de los talleres de socialización de la experiencia y transferencia de los conocimientos</li> <li>• Documento descriptivo de la propuesta de Iniciativa empresarial en el marco de la Economía Social y Colaborativa que hace cada Universidad como trabajo fin de curso</li> <li>• Diplomas y acreditaciones entregadas a los estudiantes</li> </ul>
	<p><b>Resultado 4.2</b></p> <p>Creada una iniciativa virtual innovadora en ESS como trabajo práctico del piloto-primer edición del Curso de Especialización en Economía Social y Solidaria y Economía Colaborativa.</p>	

Objetivos específicos	Resultados esperados	Outputs (productos)
<p><b>OBJETIVO 5</b></p> <p>Evaluar y transferir la experiencia académica con el fin de difundir los nuevos contenidos curriculares y establecer convenios y colaboraciones entre Universidades de las tres regiones (Centroamérica, América del Sur y Europa).</p>	<p><b>Resultado 5.1.</b></p> <p>Evaluación y transferibilidad.- Elaborado documento de evaluación y tranferibilidad de la experiencia académica piloto identificando posibles convenios y colaboraciones entre universidades de las tres regiones (Centroamérica, América del Sur y Europa)</p>	<p>Output:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de Difusión Constituido</li> <li>• Plan de Difusión y Comunicación externa</li> <li>• Web del proyecto</li> <li>• Newsletters, informes de prensa</li> <li>• Convenios de colaboración entre Universidades</li> </ul>
	<p><b>Resultado 5.2</b></p> <p>Establecidos al menos 2 convenios y colaboraciones de intercambio y transferencia de conocimientos en materia de ESS y Economía colaborativa, - de materias, profesorado, estudiantes en visitas de estudio, etc-. entre las entidades universitarias participantes en el proyecto.</p>	

## Paquetes de Trabajo

Paquete	Denominación	Responsable (Coordinador) Socios apoyo y/o Participantes
PT 1	Lanzamiento y procedimientos de trabajo	TEC
PT 2.	DISEÑO E IMPARTICION DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE INICIATIVAS ECONÓMICAS COLABORATIVAS Y ECONOMÍA SOCIAL	TEC
D.2.1.	Estructura de coordinación y colaboración interuniversitaria	Todos los socios
D.2.2.	Diseño de Contenidos del Curso de Especialización	TEC, UTN, UP, ISAE, URL, UVG, UNM, UNQ, CSUCA, UCM, DIN, ESCP, IPVC
D.2.3.	Formación del Profesorado	TEC+ socios EU
D.2.4.	Formación y acreditación de estudiantes	TEC Todos los socios latinoamericanos
PT 3	Plan de Calidad y Sistema de Seguimiento Orientado a Resultados	DINAMIA S. COOP + CSUCA Universidad Nacional Moreno
PT 4	Difusión,. Comunicación y transferencia	CSUCA UNAN, UNAH, UCA, UAM, UNQ
PT5	Gestión y coordinación del proyecto	TEC UES y UNITEC (Año 1) ISAE y UAM (Año 2)

*Los paquetes de trabajo 3, 4 y 5 son transversales a todas las fases del proyecto y actúan desde el inicio del mismo hasta su finalización*

## Organización del proyecto

A nivel de procedimientos:

- Procedimientos de Trabajo Internos: contendrá la definición de los roles y funciones de los integrantes del consorcio; los procedimientos básicos de comunicación interna; recomendaciones sobre el enfoque de género del proyecto; procedimientos de toma de decisión; procedimientos de reporte técnico...
- Manual administrativo financiero: contendrá los procedimientos de gestión, reporte y justificación económica de los gastos del proyecto. Resumen de la normativa aplicable; gastos elegibles y no elegibles; soportes para la justificación del gasto; sistema de control de la ejecución presupuestaria; procedimiento y soportes para la solicitud de cambios presupuestarios.
- Sistema de Seguimiento y Evaluación Continua: contendrá el Sistema de seguimiento Orientado a Resultados que a su vez incluirá el Plan de Trabajo Operativo y los indicadores, así como los soportes de reporte de actividad.
- Procedimientos de difusión y comunicación externa: El Plan de Difusión y Comunicación externa incluirá la planificación de las acciones de comunicación: website, newsletter, informes de prensa y redes sociales. También detallará el desarrollo y funcionamiento de las Comunidades de Aprendizaje para la transferencia de resultados y contemplará la elaboración de los informes de transferibilidad de la experiencia académica y la identificación de posibles convenios y colaboraciones entre universidades de las tres regiones. Incluirá así mismo el diseño y ejecución de la Conferencia Final del proyecto

A nivel de estructura:

**Comité de Dirección**: es el órgano responsable de la gestión del proyecto, tomará y comunicará las decisiones finales. Estará compuesto por un miembro de cada entidad socia.

Se articularán **tres Grupos de Trabajo** que actuarán como grupos motores de los WP 5, 3 y 4, aunque en las actividades de estos paquetes se implicarán la totalidad de los socios:

1. **Grupo de Apoyo a la Gestión** (formado por UES y UNITEC para el año 1 y por ISAE y UAM para el año 2)
2. **Grupo de Quality**: formado por CSUCA, Universidad Nacional Moreno y Dinamia S. Coop
3. **Grupo de Difusión**: Formado por UNAN, UNAH, UCA, UAM, Universidad de Quilmes y CSUCA

## 2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO ORIENTADO A RESULTADOS

El sistema de seguimiento y evaluación continua descrito a continuación se basa en un Seguimiento Orientado a Resultados<sup>3</sup>, que pretende garantizar que el control del proyecto se focalice en la consecución de los resultados planteados y por tanto en alcanzar el objetivo del mismo. Es un sistema de seguimiento de carácter valorativo que va más allá de la mera recogida y ordenación de la información y actividades del proyecto, sino que incorpora elementos de análisis y valoración de cumplimiento, así como propuesta de implantación de mejoras.

En este sentido, el sistema se plantea como una revisión periódica del desempeño del proyecto y pretende ofrecer información procesada y de calidad a los socios y equipos gestores, de forma que les ayude al control eficaz de la marcha del proyecto, siempre ***pensando en términos orientados a resultados*** y no solo en la ejecución de tareas, operaciones y actividades.

El sistema de seguimiento ofrecerá información periódica acerca de los logros y de los problemas registrados durante el desarrollo del proyecto y formulará recomendaciones sobre cómo mejorar las operaciones y los procedimientos. Para ello se han planificado dos momentos de implantación de mejoras a lo largo de la vida del proyecto (al finalizar el primer semestre del año 1 y al inicio del año 2). Esto permitirá a los socios y equipos gestores tomar decisiones a tiempo y corregir desviaciones. No obstante, en sus tareas cotidianas, los equipos gestores y técnicos del proyecto necesitarán información mucho más detallada de la que el Sistema de Seguimiento puede ofrecerles, por lo que deberían disponer de sistemas adicionales control interno, fundamentalmente en lo que se refiere al control presupuestario y la ejecución del gasto, sobre la que el seguimiento no proporcionará información.

Las principales ventajas de este sistema son:

- Permite controlar el desarrollo del proyecto, identificando desviaciones y aplicando las correcciones necesarias. Se orienta a resultados y no solo al cumplimiento de actividades
- Fomenta procesos de calidad y la estandarización de procedimientos de control.
- Genera procedimientos y mecanismos de comunicación e información interna que benefician al consorcio y a las organizaciones que lo forman. Cohesiona los equipos que desarrollan el proyecto.

---

<sup>3</sup> Es una adaptación flexible del ROM (Results Oriented Monitoring) aplicado por EuropeAid para sus programas y proyectos en terreno.

- Desarrolla la capacidad de análisis y autocrítica, mejorando las competencias de los recursos humanos implicados en el desarrollo del proyecto.
- Sistematiza la experiencia, analizándola y aprendiendo de ella. Cualifica y no sólo cuantifica.
- Genera una buena imagen ante el organismo financiador (CE) respecto a la calidad y capacidad de gestión del consorcio.

El Sistema esta basado en cuatro componentes:

- El Plan de Trabajo Operativo del proyecto (documento de la planificación)
- 30 Indicadores de seguimiento, más 4 Indicadores de Alerta.
- El sistema de recogida de información estructurada (soportes de datos, informes, etc)
- Un procedimiento de devolución de la información estructurada, propuesta de correcciones e implantación de mejoras.

### 3 PLAN DE TRABAJO OPERATIVO E INDICADORES

**PT 1 : LANZAMIENTO Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DEL PROYECTO (15 enero 2019- 15 de Marzo 2019 )**

Acción	Responsable	Participa	Periodo ejecución	Indicadores
Notificación aprobación del proyecto. Gestiones administrativas PIC participantes y otros. Firma Agreement Comisión Europea.	TEC	--	Desde comunicación aprobación hasta Enero 2019	I.1.1 Firmados 18 contratos/acuerdos bilaterales entre los socios del proyecto y el promotor. I.1.2. Elaborados y aprobados los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procedimientos de trabajo y comunicación interna (incluye recomendaciones para aplicar el enfoque de género).</li> <li>✓ Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros</li> <li>✓ Plan de difusión y comunicación externa</li> <li>✓ Plan de Calidad y Sistema de Seguimiento Orientado a Resultados (incluye el Plan de Trabajo Operativo del proyecto)</li> </ul> I.1.3. Celebrada una reunión de Kick off del proyecto I.1.4. Constituidos el Comité de Dirección (CD) y tres Grupos de Trabajo (Gestión, Calidad y Difusión)
Preparación de contratos c/ socios. tramitación. firmas	TEC	Todos los socios	Febrero-Marzo 2019	
Elaboración Manual de Procedimientos de Trabajo y Manual de Procedimientos Administrativos-Financieros	TEC		Enero- Febrero 2019	
Elaboración del Documento de Calidad y Sistema de Seguimiento Orientado a Resultados (incluye el Plan de Trabajo Operativo del proyecto)	DINAMIA		Enero- Febrero 2019	
Elaboración de Plan de difusión y comunicación externa	CSUCA		Enero- Febrero 2019	
Reunión de Kick off en San José de Costa Rica 6, 7 y 8 de Marzo de 2019. Constitución del Comité de Dirección y los 3 Grupos de Trabajo	TEC	Todos los socios	6 al 8 de marzo 2019.	
<p><b>INDICADOR DE ALERTA 1: A mediados de Marzo de 2019 estará constituido el Comité de Dirección del proyecto y aprobado el Plan de Trabajo Operativo para los dos años siguientes</b></p>				

## PT 2. DISEÑO E IMPARTICION DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE INICIATIVAS ECONÓMICAS COLABORATIVAS Y ECONOMÍA SOCIAL

### D. 2.1: ESTRUCTURA DE COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN UNIVERSITARIA (15 de Marzo- 15 Abril 2019)

El objetivo es constituir la estructura de coordinación y colaboración interuniversitaria identificando un responsable académico por cada una de los socios participantes.

La misión de esta estructura es garantizar el intercambio de conocimientos y experiencias permanente; diseñar la Guía Didáctica Común para la elaboración de los Módulos; coordinación académica inter-universitaria durante la impartición de la I Edición del Curso de Especialización a los estudiantes; homogenización de la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes y garantías de las acreditaciones correspondientes

Acción	Responsable	Participa	Periodo ejecución	Indicadores
Constitución de la Estructura de Coordinación y Colaboración Universitaria	TEC	Todos los socios	1 a 31 Marzo 2019	I.2.1.1. Documento de Constitución y Plan de Trabajo con fechas y calendario acordado por todos los socios, difundido al staff responsable de coordinación y ejecución de cada entidad y puesto en marcha. I.2.1.2. Elaborada una metodología común para el diseño de los nuevos contenidos académicos de forma que cumplan con las normas de calidad universitarias y puedan integrarse flexiblemente en los distintos programas de estudio de las Universidades.
Plan de trabajo de la Estructura de Coordinación: roles, posibles comisiones de trabajo, comunicación a lo largo del proyecto...	TEC	Todos los socios	1 Marzo al 30 Abril 2019	
Primera Revisión de la estructura modular del curso y revisión de los responsables del desarrollo de los Módulos	TEC	Todos los socios	1 a 31 Marzo 2019	
Propuestas para el Comité Científico	DINAMIA + CSUCA	Todos los socios	1 Marzo al 30 Abril 2019	
Elaboración de la Guía Didáctica Común (metodología para la elaboración de los módulos) , tomando en cuenta que los 5 Módulos deben poder integrarse flexiblemente en los distintos programas de estudio de las universidades y los créditos CAC a certificar	TEC+ CSUCA	UTN, UP, ISAE, URL, UVG, UNM, UNQ, UCM, DIN, ESCP, IPVC	11 Marzo a 15 de Abril 2019	
<p><b>Indicador de Alerta 2 Disponible, antes del 15 de Abril una Guía metodológica para la elaboración de módulos didácticos que oriente la estructura de los mismos y aporte pautas comunes para su elaboración</b></p>				

## D. 2.2: DISEÑO DE LOS CONTENIDOS CURRICULARES DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN (15 de Abril a 31 de Octubre 2019)

El objetivo es diseñar contenidos curriculares que en forma modular generen un nuevo Curso de Especialización en Economía Social y Solidaria y Economía Colaborativa, de modalidad mixta (presencial y on line) de 30 ECTS/20 CAC – 900 hrs formación- que además incorporen nuevos enfoques pedagógicos y metodologías didácticas, como la creación de Comunidades de Aprendizaje transnacionales, webinar interuniversitarios, etc...

El Grupo de Desarrollo de nuevos contenidos curriculares está formado por: TEC, UTN, UP, ISAE, URL, UVG, UNM, UNQ, CSUCA, UCM, DIN, ESCP, IPVC

Acción	Responsable	Participa	Periodo ejecución	Indicadores
Reunión de preparación y discusión contenidos en Buenos Aires	UNQ + UNM	TEC, UTN, UP, ISAE, URL, UVG, UNM, UNQ, CSUCA, UCM, DIN, ESCP, IPVC	Fines de Abril 2019	<p>I.2.2.1. Realizada una Reunión Internacional en Buenos Aires para preparación y diseño de los contenidos modulares.</p> <p>I.2.2.2. Disponible un nuevo Curso de Especialización en Gestión de Iniciativas Económicas Colaborativas y Economía Social que incluirá 5 nuevos módulos, Comunidades de Aprendizaje y un trabajo fin de curso basado en la creación de una empresa de Economía Colaborativa o ESS.</p> <p>I.2.2.3. Una Plataforma de ELearning, facilitada por el TEC, se encontrará disponible para la impartición de los nuevos contenidos formativos en su modalidad on line.</p> <p>I.2.2.4. Realizada una reunión de cierre de contenidos y organización de la siguiente fase del proyecto en Panamá,.</p>
Módulo 1. <b>Módulo 1.- Fundamentos de la Economía Social y Colaborativa</b> (Marco conceptual. Historia y contexto actual. Fundamentos económicos). Duración: 90 horas. Metodología: Módulo online y 1 Webinar.	UNQ + UTN		15 Abril a 15 de septiembre 2019	
Módulo 2. <b>Módulo 2.- Modelos empresariales y/o de actividad económica</b> (nuevos modelos de negocio en Economía Social y colaborativa). Planes estratégicos. Nuevas formas de gestión y cuidados de los recursos humanos. Gestión participada. Incluye dos estudios de caso y/o buenas prácticas (trabajo de campo). Duración del Módulo: 135 horas. Metodología: online + 2 seminarios presenciales + 1 webinar. Duración estudios de caso-buenas prácticas: 45 horas.	UCM y Dinamia S. Coop			
Módulo 3 <b>Módulo 3.- Gestión económica: nuevos enfoques.</b> Valor de uso y de intercambio. Monedas virtuales. Contabilidad y fiscalidad, alcances y limitaciones. Sistemas de financiación innovadores. Trabajo práctico: Desarrollo de un CANVAS para dos tipos de empresa (una iniciativa de co-housing con espacios de actividad económica y una empresa de bases tecnológica de economía colaborativa). Duración: 135 horas. Metodología: online, con sesiones/tutorías presenciales y 2 Webinar. Duración del CANVAS: 90 horas. Metodología: trabajo práctico con	TEC + ESCP			

alumnos-as.				
Módulo 4 <b>Módulo 4.- TIC</b> , plataformas tecnológicas, blockchain, licencias Creative Commons, software libre, hacktivismo. Duración: 45 horas. Metodología: online. Taller práctico de TIC (presencial) duración: 90 horas.	URL + UVG			
Módulo 5 <b>Módulo 5.- Comunicación, estrategias de crecimiento, resiliencia, innovación y procesos de calidad.</b> Duración: 90 horas. Metodología: Módulo online y 1 Webinar	IP+ ISAE+ IPVC			
<b>Taller y creación de Comunidades de Aprendizaje</b> temáticas con alumnos-as (podrán ser alumnos-as de diferentes países). Metodología: sesiones presenciales en cada país y CA presenciales o virtuales.	CSUCA			
<b>Trabajo práctico fin de curso.- Creación de una empresa virtual de ESS o Iniciativa Colaborativa:</b> diseño del modelo de negocio, del plan estratégico y del plan económico financiero. Diseño de de plataforma tecnológica, despliegue y explotación. Duración: 180 horas. Metodología: Sesión presencial y trabajo en grupos.	TEC+ UCM+ Dinamia			
Intercambio de materiales de los Módulos entre los socios para revisión y envío de los mismos al Comité Científico para sus aportes	TEC	Todos los socios	15 al 30 de Septiembre 2019	
Carga de contenidos en Plataforma On Line	TEC	Todos los socios	1 al 31 de Octubre 2019	
Reunión de cierre de contenidos en Panamá (incluye reunión del Comité de Dirección)	UP + ISAE	Todos los socios	Inicios de Octubre 2019	
<p><b>Indicador de Alerta 3: Antes del 31 de Octubre de 2019 estarán incorporados los 5 nuevos Módulos, en la Plataforma de Formación On Line del proyecto, que habrá sido probada y estará lista para su uso académico.</b></p>				

### D. 2.3: FORMACIÓN DEL PROFESORADO (1 de Octubre 2019 a 31 Enero 2020)

A través de un curso de formación (on line) serán capacitados y entrenados 28 profesores/as de las universidades - socias de América Latina, incorporando nuevos conocimientos en ESS y Economía Colaborativa, así como nuevas metodologías de enseñanza, incluyendo aspectos tecnológicos y de impacto socio-comunitario.

Acción	Responsable	Participa	Periodo ejecución	Indicadores
Organización de la formación on line; tutores-as on line; requisitos de y acreditación del curso (la organización de esta fase se aprobará en la reunión de Panamá de octubre de 2019)	TEC+ Socios EU	Todos los socios	Octubre 2019	I.2.3.1. 28 profesores-as estará capacitados para formar estudiantes de sus universidades en los nuevos contenidos formativos, tras haber realizado el curso de formación On line.
Impartición y desarrollo del Curso de formación on line para al menos 28 profesores/as (2 por cada Universidad Latinoamericana)	TEC+ Socios EU	Todos los socios	1 de Noviembre de 2019 a 30 de Enero de 2020	
Organización visita estudio del profesorado (28 docentes) a Madrid	UCM + ESCP + Dinamia+IPVC		1 de Diciembre 2019 a 30 Enero 2020	I.2.3.2 28 profesores-as habrán adquirido conocimientos de estudios de caso de iniciativas empresariales en el marco de la economía colaborativa y la economía social y solidaria en la UE, así como habilidades de tutorización (coach) durante una visita de estudio a Madrid
Visita de estudio del profesorado en Madrid (7 días – 28 profesores/as) En el marco de esta visita se hará también una reunión transnacional para coordinar la siguiente fase (formación de estudiantes)	UCM + ESCP + Dinamia+ IPVC	Socios latinoamericanos	Segunda quincena de enero 2020	
Evaluación de la formación y entrega de certificaciones a profesorado	TEC-UCM	Socios latinoamericanos	Segunda quincena enero 2020	I.2.3.3 Celebrada una reunión de coordinación para organizar la fase de formación de estudiantes en América Latina.
<b>Indicador de Alerta 4: A finales de enero de 2020, 2 profesores de cada Universidad Latinoamericana estarán capacitados para impartir los nuevos Módulos Formativos a su alumnado.</b>				

#### D. 2.4: FORMACIÓN DE 420 ESTUDIANTES (1 de Febrero de 2020 a 30 de Noviembre 2020)

Organización e impartición de la primera edición del Curso de Especialización en Economía Social y Solidaria y Economía Colaborativa en 14 Universidades de América Latina, formando a 420 estudiantes.

Acción	Responsable	Participa	Periodo ejecución	Indicadores
<b>Selección de los 420 estudiantes</b> (30 por cada Universidad). Determinación de los criterios de participación, publicidad, reclutamiento, candidaturas y selección. Se dará especial atención a la participación de alumnos y alumnas de minorías étnicas y/o colectivos con especiales dificultades. El equilibrio de género será obligatorio. La selección será acompañada y visada por la estructura de coordinación y colaboración interuniversitaria	TEC + Estructura de coordinación y colaboración interuniversitaria	14 Universidades latinoamericanas	1 al 28 de Febrero 2020	<p>I.2.4.1. 420 alumnos-as latinoamericanos (al menos 40% mujeres) habrán adquirido las competencias necesarias para mejorar sus capacidades gerenciales para el desarrollo, acompañamiento y o transformación de iniciativas empresariales en el marco de la economía colaborativa y la economía social y solidaria</p> <p>I.2.4.2. 72 estudiantes centroamericanos habrán realizado una visita de estudio a Universidades argentinas, para conocer de primera mano experiencias en Economía Social y Colaborativa.</p> <p>I.2.4.3. 14 propuestas de iniciativas empresariales en el marco de la economía colaborativa y la economía social y solidaria presentadas como trabajos de fin de curso (1 por universidad)</p> <p>I.2.3.4. Se habrá celebrado una reunión Internacional en Guatemala en Junio 2020 para valorar la marcha del curso de especialización</p>
<b>Impartición del Curso de especialización</b> en las 14 Universidades de América Latina (12 centroamericanas y dos argentinas) con 30 alumnos-as cada una. Del 1 de marzo de 2010 al 31 de Octubre.	TEC + Estructura de coordinación y colaboración interuniversitaria	14 Universidades latinoamericanas	1 de Marzo a 31 de Octubre 2020.	
<b>Reunión Internacional en Guatemala</b> para valorar la marcha de la primera edición del Curso y preparar la selección de alumnos/as y proyectos que participarán en la visita de estudio de los alumnos a Argentina	CSUCA, URL y UVG	Todos los socios	Junio 2020	
<b>Selección de 72 estudiantes</b> (6 por universidad centroamericana) para visita de estudio a Buenos Aires de acuerdo a criterios fijados en reunión de Guatemala	TEC + Estructura de coordinación y colaboración interuniversitaria	12 Universidades centroamericanas	Julio 2020	
<b>Visita de estudio a Buenos Aires</b> (12 días) para estudiantes e el marco del curso (6 estudiantes por universidad)	UNQ y UNM	12 Universidades centroamericanas	Entre agosto a fines de octubre 2020	
<b>Talleres de devolución de resultados</b> visita de estudios a resto de estudiantes del curso en cada universidad	12 Universidades centroamericanas		Noviembre 2020	
<b>Presentación de las 14 propuestas de iniciativas empresariales</b> como trabajos de fin de curso (1 por universidad)	12 Universidades centroamericanas		Noviembre 2020	
Evaluación de la formación teórica (on line y presencial) y entrega de diplomas	12 Universidades centroamericanas		Fin Noviembre 2020	

### PT 3: PLAN DE CALIDAD (toda la duración del proyecto)

El plan de calidad tiene como objetivo el garantizar la adecuada gestión de los procesos y las actividades, así como la calidad de los entregables y los resultados alcanzados. Para la realización y seguimiento del plan de calidad se conformará un grupo, el cual estará integrado por el CSUCA + Universidad Nacional de Moreno + Dinamia.

Acción	Responsable	Participa	Periodo ejecución	Indicadores
Plan de Calidad y Sistema de Seguimiento Orientado a Resultados	Dinamia	Todos los socios	Febrero 2019	<b>1.3.1.</b> El proyecto cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación continua e indicadores <b>1.3.2.</b> El proyecto cuenta con el asesoramiento de un Comité Científico formado por al menos 6 expertos-as independientes que revisarán los contenidos de los módulos del Curso de Especialización <b>1.3.3.</b> Se habrán generado 3 informes de seguimiento, dos de ellos con propuestas de implantación de Mejoras <b>1.3.4.</b> Se habrá desarrollado una Evaluación Intermedia al finalizar el primer año de vida del proyecto <b>1.3.5.</b> Se habrá realizado una evaluación final de carácter externo, al finalizar la ejecución de la intervención
Comité Científico (6 expertos-as: 2 EU+ 2 CA + 2 Argentina) para revisión contenidos modulares	Dinamia+ CSUCA+ UNM	Todos los socios	Abril 2019 a Octubre 2019	
Informes de Seguimiento Semestral (3)	Dinamia	Todos los socios	Julio 2019 Enero 2020 Julio 2020	
Propuestas de Implantación de Mejoras (2)	Dinamia	Todos los socios	Julio 2019 Enero 2020	
Informe de Evaluación Intermedia	Dinamia	Todos los socios	Marzo 2020	
Informe de Evaluación Final Externa (subcontratación externa)	CSUCA	Todos los socios	Enero 2021	

#### PT 4: DIFUSIÓN, COMUNICACIÓN Y TRANSFERENCIA (toda la duración del proyecto)

Su objetivo es diseminar las actividades y resultados del Proyecto, así como transferir las herramientas creadas, los conocimientos adquiridos y dar a conocer la experiencia académica, con el fin de ampliar el impacto del Proyecto.

Grupo de Difusión integrado por CSUCA, UNAN, UNAH, UCA, UAM y UNQ.

Acción	Responsable	Participa	Periodo ejecución	Indicadores
Plan de Comunicación y Difusión Externa	CSUCA	Todos los socios	Febrero 2019	I.4.1. El proyecto cuenta con un Plan de Comunicación y una web actualizada
Web del proyecto (diseño, ejecución y mantenimiento)	UNAN Managua	Todos los socios		I.4.2. 6000 folletos informativos y Memoria final de resultados distribuida
Diseño y edición de 6000 folletos informativos del proyecto	UAM	Todos los socios	Abril a Octubre 2019	I.4.3. Se contará con un análisis de transferibilidad del curso de especialización a otras Universidades latinoamericanas
Edición de la Memoria Final de Resultados del Proyecto	UAM	Todos los socios	Diciembre 2020	
Informe de Transferibilidad a Universidades de América Latina	UNQ	Todos los socios	Diciembre 2020	I.4.4. Celebrada una Conferencia Final Transnacional del proyecto en Managua a la que asistirán al menos 4 universidades latinoamericanas no participantes en el consorcio
Conferencia Final del proyecto en Managua (con asistencia de 4 Universidades no participantes en el consorcio)	UNAN + TEC	Todos los socios	Diciembre 2020	I.4.5. Se habrán firmado al menos dos convenios de intercambio y transferencia sobre formación en ESS y economía colaborativa
Firma de al menos 2 convenios de intercambio y transferencia sobre formación en ESS y economía colaborativa	Comité de Dirección	Todos los socios	Diciembre 2020	

## PT 5: GESTION Y COORDINACIÓN (toda la duración del proyecto)

Acción	Resp.	Participa	Periodo ejecución	Indicadores
Constitución y Reunión Comité de Dirección en San José de Costa Rica	TEC	Todos los socios	6 al 8 de Marzo 2019	<p><b>I.1.</b> Cinco (*) reuniones transnacionales de celebradas. Actas y acuerdos elaborados.</p> <p><b>I.2.</b> Informes Técnico y económico intermedios del proyecto producidos</p> <p><b>I.3.</b> Informe final del proyecto (técnico y económico –incluyendo auditoría financiera externa-) disponibles al final del proyecto.</p>
Constitución del Grupo de apoyo a la Gestión	TEC	UES, UNITEC (Año 1) ISAE, UAM (Año 2)	Todo el proyecto	
Envío de información económica (gastos del proyecto) a TEC	TEC	Todos los socios	Periódicamente (a determinar por TEC)	
Reunión Transnacional 2 en Panamá (Octubre 2019)	UP, ISAE, TEC	Todos los socios	Octubre 2019	
Reunión Transnacional 3 en Madrid (durante visita estudio profesoras)	Socios EU	Todos los socios	Enero 2020	
Reunión Transnacional 4 en Guatemala (Junio 2020)	CSUCA, UVG, URL, TEC	Todos los socios	Junio 2020	
Reunión Transnacional 5 y Conferencia Final en Managua (Diciembre 2020)	UNAN, UAM, TEC, CSUCA	Todos los socios	Diciembre 2020	
Elaboración de Informe Económico y Técnico Intermedio	TEC	Todos los socios	A demanda de la Comisión Europea	
Auditoría económica (externa) del proyecto	TEC	Todos los socios	A la finalización del proyecto	
Elaboración de Informe final económico y técnico	TEC	Todos los socios	A demanda de la Comisión Europea	

(\*) además de estas cinco reuniones transnacionales, se celebrará una reunión en Buenos Aires dentro del Paquete de Calidad a la que asistirán las Universidades y socios encargados del desarrollo de los contenidos curriculares del Curso de Especialización

## 4 CRONOGRAMA

	2019												2020												2021
	ene	febr	mar	abr	may	jun	jul	aug	sept	oct	nov	dic	ene	febr	mar	abr	may	jun	jul	aug	sept	oct	nov	dic	ene
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	10	11	12	13	14	15	16	19	17	18	19	20	21	22	23	24
Preparación procedimientos	■	■																							
Kick off – Costa Rica (1)			■																						
Reunión en Buenos Aires (Universidades que desarrollan módulos)				■																					
Diseño contenidos curriculares Módulos				■	■	■	■	■																	
Carga en plataforma on line									■																
Formación on line para profesorado C.A.										■	■	■													
Visita estudio profes (UE) y reunión en Madrid													■												
Selección de estudiantes para I Edición Curso														■											
Curso para estudiantes (420)															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reunión Guatemala																		■							
Selección 6 alumnos-as/Univ para visita estudio																			■						
Visita de estudio a Buenos Aires (12 días)																			■	■	■				
Talleres de devolución de la experiencia de la visita																						■			
Presentación 14 iniciativas empresariales (trabajo fin de curso). Evaluación final y entrega diplomas																							■		
Conferencia Final en Managua																								■	
COORDINACION/MANAGEMENT	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CALIDAD/SEGUIMIENTO/EVALUACIÓN	■	■	■	■	■	◎	■	■	■	■	■	■	◎	■	◆	■	■	○	■	■	◆	■	■	■	■
DIFUSION Y COMUNICACIÓN EXTERNA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

◎ (Informe de seguimiento con propuesta de implantación de mejoras)

○ (Informe de Seguimiento)

◆ Evaluación (Intermedia y final)

Documento elaborado por Dinamia S. Coop

[Cristina.fernandez@dinamia.org](mailto:Cristina.fernandez@dinamia.org)