

Segunda edición



Cinco claves para optimizar el cálculo de costos y fijación de precios de investigación en países de ingresos bajos y medios

2020

Serie de documentos de buenas prácticas de **ESSENCE**



Las Cinco Claves proporcionan sugerencias y directrices a centros de investigación y financiadores sobre los procesos necesarios para el cálculo, gestión y recuperación de costos de investigación. Las claves son de especial utilidad para los siguientes actores:

- Líderes institucionales, incluyendo directores y otros funcionarios ejecutivos, vicerrectores de investigación.
- Directores de programas y autoridades de programas, incluyendo directores de investigación y jefes de programas de financiadores.
- Gerentes de investigación, como gerentes de financiación, gerentes/funcionarios financieros, contadores de proyecto, coordinadores de proyecto, gerentes/funcionarios de desarrollo y aprendizaje.
- Investigadores, incluyendo investigadores principales, investigadores en formación y nuevos.

Cinco claves para optimizar el cálculo de costos y fijación de precios de investigación en países de ingresos bajos y medios

2020

Serie de documentos de buenas prácticas de **ESSENCE**



Cinco claves para optimizar el cálculo de costos y la fijación de precios de la investigación en países de ingresos bajos y medios (2020) de ESSENCE en la Investigación en Salud está autorizado por la Academia Africana de Ciencias (AAS, por sus siglas en inglés), el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, en inglés) de Canadá y el

Programa Especial para la Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales (TDR, en inglés) de la Organización Mundial de la Salud (OMS) bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. Según el trabajo documentado en <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>, esta publicación puede copiarse y redistribuirse solo para usos no comerciales y académicos, a condición de que se haga referencia a ESSENCE en la Investigación en Salud y se cite esta publicación como:

ESSENCE en la Investigación en Salud (2020) *Cinco claves para optimizar el cálculo de costos y la fijación de precios de la investigación en países de ingresos bajos y medios*. Disponible en: <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>

Comité Directivo de ESSENCE

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá; la Asociación de Ensayos Clínicos de Países Europeos y en Desarrollo (EDCTP, en inglés); el Programa Especial para la Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales (TDR) de la Organización Mundial de la Salud (OMS); el Programa Especial de Investigación, Desarrollo y Capacitación en Investigación en Reproducción Humana (HRP, en inglés) de la Organización Mundial de la Salud (OMS); el Consejo Sudafricano de Investigaciones Médicas (SAMRC, en inglés); la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI); los Institutos Nacionales de Salud de EE. UU. - Centro Internacional Fogarty (NIH/FIC) y Wellcome Trust.

Para obtener más información sobre este documento y la iniciativa ESSENCE, comuníquese con:

Copresidente de ESSENCE: Hannah Akuffo, catedrática, Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI), al correo: hannah.akuffo@sida.se y la Dra. Linda Kupfer, de los Institutos Nacionales de Salud de EE. UU. - Centro Internacional Fogarty (NIH/FIC), al correo: linda.kupfer@nih.gov

o

Coordinador de la secretaría de ESSENCE: Dr. Garry Aslanyan, Programa Especial para la Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales (TDR) organizado en la Organización Mundial de la Salud (OMS) y copatrocinado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial y la OMS, al correo: aslanyang@who.int

Contenido

Prefacio 4

Agradecimientos 4

Introducción 5

Aclaración del “qué”, “por qué” y “cómo” del cálculo de costos y fijación de precios de investigación 6

Clave 1: Mejora de las relaciones entre financiadores y centros de investigación 9

Factores que influyen en el financiamiento de investigaciones 9

Distintos tipos de financiadores 11

Distintos tipos de centros de investigación 12

Negociaciones basadas en los intereses y el desarrollo de relaciones 13

Recomendaciones de buenas prácticas 15

Clave 2: Definición de términos y aclaración de valores 16

Conceptos técnicos del cálculo de costos y fijación de precios de una investigación 16

Tres términos útiles relacionados a la gestión en investigación 19

Valores que respaldan el financiamiento efectivo de las investigaciones 20

Recomendaciones de buenas prácticas 22

Clave 3: Fomento de la transparencia en el cálculo de costos y fijación de precios de investigación 23

Importancia de la transparencia 23

Facilitadores institucionales 24

Recomendaciones de buenas prácticas 34

Clave 4: Optimización de la recuperación de costos indirectos 35

Categorización de los costos 35

Enfoques para determinar la recuperación de costos indirectos 37

Cómo ven los financiadores los costos indirectos 43

Distribución de los costos indirectos recuperados 47

Recomendaciones de buenas prácticas 49

Clave 5: Desarrollo de capacidades para la gestión de subsidios 50

Cargos y responsabilidades involucradas en la gestión de subsidios 51

Desarrollo de habilidades y capacidades relacionadas con la gestión de subsidios 54

Recomendaciones de buenas prácticas 57

Evolución de las cinco claves desde 2012 hasta 2020 58

Primera edición (2012) 58

Módulos de capacitación (2014) 58

Segunda edición (2020) 58

Lecturas recomendadas 59

Prefacio

ESSENCE (Enhancing Support for Strengthening the Effectiveness of National Capacity Efforts) en la Investigación en Salud es una iniciativa de organismos de financiación para optimizar la coordinación y la armonización de la inversiones en capacidades para la investigación. Los miembros de ESSENCE adoptan los principios de armonización de donantes y alineación de países expresados en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda del año 2005 y en la Agenda de Acción de Accra del año 2008. De acuerdo con estos principios, los donantes alinean y armonizan sus actividades y procedimientos con las prioridades de los países en los que trabajan. Para lograr este objetivo, los miembros de ESSENCE acordaron desarrollar y producir, en conjunto, documentos de buenas prácticas que incorporaren el conocimiento actual y las mejores prácticas en temas de investigación y desarrollo en salud. El primero de ellos, *Planning, monitoring and evaluation framework for capacity strengthening in health research* (Marco de planificación, monitoreo y evaluación para el fortalecimiento de capacidades en investigación en salud) se publicó en el 2011 y se actualizó en el 2016. El segundo, *Five keys to improving research costing in low- and middle-income countries* (Cinco claves para optimizar el cálculo de los costos de la investigación en países de ingresos bajos y medios), se publicó en el 2012. Este documento es una revisión de la edición del 2012. En el 2014 y el 2016 se publicaron otros dos documentos de buenas prácticas: *Seven principles for strengthening research capacity in low- and middle-income countries: Simple ideas in a complex world* (Siete principios para fortalecer la capacidad de investigación en países de ingresos bajos y medios: Ideas simples en un mundo complejo) y *Six practices to strengthen evaluation of research for development* (Seis prácticas para fortalecer la evaluación de la investigación para el desarrollo). Además, en el 2020 se publicará un documento de buenas prácticas sobre investigación de la implementación.

Agradecimientos

ESSENCE agradece a todas las instituciones, organizaciones y personas que respondieron a las encuestas, participaron en focus groups y sesiones de consulta, y que voluntariamente dedicaron tiempo a los debates sobre seguimiento y a compartir estudios de casos que ayudaron a dar forma al contenido de esta publicación. Karin Dyason, Gerard Ralphs, Garry Aslanyan y Kemi Oladapo brindaron un apoyo invaluable para finalizar el documento en sus diversas etapas. ESSENCE agradece especialmente a la Academia Africana de Ciencias (AAS) y Programa de Gestión en Investigación en África (ReMPro Africa), al Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá y al Programa Especial para la Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales (TDR) de la Organización Mundial de la Salud (OMS) por financiar varios aspectos de este proyecto. Agradecemos a los miembros de ESSENCE por su participación y apoyo en el proyecto, y agradecemos a los miembros del Comité Directivo de ESSENCE, particularmente a los miembros del Grupo de Trabajo de Gestión en Investigación, por su liderazgo y dedicación.



Introducción

Los centros de investigación y las agencias de financiamiento tienen un interés compartido en obtener resultados de investigación de alta calidad que aborden efectivamente los desafíos globales. Este tipo de investigación requiere de diversas infraestructuras y recursos que los centros pueden desarrollar y mantener si tienen acceso a un financiamiento suficiente. Desafortunadamente, muchos centros de investigación en los países de ingresos bajos y medios (LMIC, por sus siglas en inglés) enfrentan al menos cuatro grandes desafíos al momento de asegurar el financiamiento de la investigación.

Poca inversión local y del gobierno

Aunque muchos gobiernos nacionales se han comprometido a invertir en investigación, las instituciones públicas en muchos LMIC enfrentan subsidios decrecientes y una presión económica creciente. Como resultado de esto, los centros se ven obligados a buscar financiamiento de otras fuentes para apoyar sus agendas de investigación. En regiones como Asia, Medio Oriente y África del Norte, las oportunidades de financiamiento comercial contribuyen significativamente a apoyar la investigación. Sin embargo, en muchos otros LMIC, las oportunidades comerciales son escasas. Por lo tanto, los centros obtienen gran parte de su financiamiento de fuentes **internacionales y los presupuestos dependen en gran medida de los financiadores**; por lo tanto, no están necesariamente alineados con las necesidades locales de investigación. La falta de financiamiento dirigido a programas de investigación longitudinal es otro desafío para la sostenibilidad de la investigación en los LMIC.

Sistemas de investigación limitados

Muchos centros no cuentan con suficientes instalaciones, tienen equipos e infraestructura obsoletos, prácticas de adquisición inadecuadas, estrategias y políticas de investigación poco efectivas, obstáculos burocráticos complejos y apoyo profesional de investigación limitado. En algunos casos, la inestabilidad política y/o la carga abrumadora de enseñanza limitan el tiempo y el entusiasmo de los investigadores por las actividades de investigación. Estos factores sistémicos no permiten que los centros

logren atraer financiamiento suficiente y retener personal de investigación calificado.

Limitado apoyo profesional para los investigadores

Debido a la falta de apoyo profesional deja a los investigadores no cuentan con suficiente información sobre los modos y oportunidades de financiamiento. Del mismo modo, la falta de experiencia respecto a la buena redacción de solicitudes de subvención deja a los **centros en desventaja en un entorno de financiamiento cada vez más competitivo**. Además, los **requisitos variables de los financiadores** relacionados con la debida diligencia financiera crean una gran carga administrativa para los centros. Los sistemas y procesos que deberían apoyar el desarrollo de propuestas, el presupuesto de proyectos (incluidos los costos indirectos), la gestión de subvenciones y la información financiera son inadecuados. Si bien el apoyo a la investigación profesional se considera como cada vez más esencial, son limitados los empleos a tiempo completo para el personal de apoyo a la investigación y es difícil retener al personal una vez que el proyecto ha terminado. La profesionalización gradual del campo indica que los centros siguen teniendo problemas para reclutar personal de apoyo a la investigación con experiencia y que tienen que invertir en el desarrollo de habilidades y capacidades del personal. Esto, a su vez, requiere **compromiso y financiamiento del centro**, pero ninguno de estos dos está garantizado.

Dificultades para recuperar el costo total de la investigación

En muchos LMIC, la disminución de los subsidios del gobierno implica que los centros de investigación tienen acceso limitado o nulo a financiamiento sin restricciones o financiamiento básico. En este contexto, **las limitaciones y restricciones sobre el reembolso de los costos indirectos** son una preocupación importante. Los requisitos para la cofinanciación y los límites en las partidas presupuestarias que no se alinean con las necesidades del centro se suman a este desafío. Además, con



frecuencia son los centros de investigación y no los financiadores quienes asumen el riesgo relacionado con las fluctuaciones del tipo de cambio y no los financiadores, lo que puede plantear otro desafío importante para la recuperación de los costos de la investigación. Por otro lado, particularmente en el sector universitario, los centros aún no han creado **políticas o mecanismos transparentes para la recuperación de costos indirectos** para administrar los costos indirectos recuperados. Esto limita su capacidad de conversar con los financiadores sobre el reembolso de los costos de investigación.

Aclaración del “qué”, “por qué” y “cómo” del cálculo de costos y fijación de precios de la investigación

A medida que aumentan los requisitos de acceso al financiamiento de la investigación, debe mejorar la competitividad y el cumplimiento de los centros de investigación. Nuestro folleto tiene como objetivo proporcionar directrices claras y consejos prácticos para mejorar el cálculo de costos de la investigación.

En base a los comentarios obtenidos de los usuarios de la primera edición, hemos cambiado el orden de las claves, hemos citado algunas referencias nuevas y hemos agregado algunas “anotaciones de campo”. Estas anotaciones se obtienen de las respuestas a una encuesta, así como de una serie de consultas y reuniones de focus groups que realizamos. En particular, esta edición:

- Aborda las relaciones entre el financiador y el centro (Clave 1), aclara la terminología relacionada con el cálculo de costos y fijación de precios de investigación (Clave 2) y ofrece orientación sobre el desarrollo e implementación de una política de cálculo de costos y fijación de precios de investigación (Claves 3 y 4), así como sobre la optimización del apoyo a la investigación, en particular la función de la gestión de subsidios (Claves 3 y 5).
- Se enfoca en los costos indirectos como un componente del cálculo de costos y fijación de precios de la investigación y a su vez

reconoce que muchos otros factores tienen un impacto en el costo de la investigación.

- Incluye el cálculo de costos y la fijación de precios de la investigación dentro de los sistemas del centro; de este modo, aborda problemas más allá del cálculo puramente funcional de los costos indirectos.
- Ofrece orientación, estudio de casos y ejemplos para ayudar a los lectores a considerar sus opciones y adoptar estrategias que sean apropiadas para sus propios contextos. Además de los ejemplos incluidos en este folleto, hay un conjunto de estudios de casos disponibles en <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.

¿Qué?

El **costo total** de la investigación incluye costos **directos** e **indirectos**.

Los centros de investigación deben ser capaces de crear presupuestos de proyectos transparentes y apropiados que incluyan costos directos e indirectos. Esto les permite evaluar en qué medida los fondos recaudados cubrirán sus costos y decidir cómo abordar cualquier déficit. Sin esto, las instituciones corren el riesgo de hacer malas estimaciones de los costos de su investigación y de ejecutar proyectos con pérdidas y no poder mantener su trabajo de investigación.

¿Por qué?

El cálculo del costo de la investigación, la fijación de precios y la recuperación efectiva de los costos de la investigación aseguran:

- **Sostenibilidad** – el cálculo completo de los costos de la investigación garantiza una mayor conciencia de los costos reales de la investigación y esto ayuda a los centros a conseguir financiamiento suficiente para asegurar su sostenibilidad financiera. Como tal, el cálculo de costos de la investigación es una **herramienta estratégica de gestión** que puede ayudar a los responsables de la toma de decisiones del centro a decidir si invertir o no en un proyecto de investigación, lo que permite una gestión sólida de los recursos internos necesarios para apoyar la investigación a largo plazo.
- **Transparencia** – ser claro acerca de **todos**



los costos involucrados en un proyecto de investigación permite la rendición de cuentas y proporciona una base sólida para el acuerdo con los financiadores sobre los gastos a cubrir.

- **Eficiencia** – conocer los costos totales de la investigación ayuda a los centros a **elaborar presupuestos de manera efectiva y simplificar los sistemas**.

¿Cómo?

Avanzar hacia el cálculo completo de costos y fijación completa de precios requiere que los centros:

- **Elijan una metodología** para calcular con precisión la tasa de recuperación de costos indirectos institucional.
- Desarrollen e **implementen una política** para recuperar los costos indirectos de las subvenciones de investigación de manera transparente y consistente.
- **Gestionen los costos indirectos recuperados** estratégicamente para garantizar la sostenibilidad del centro.
- Identifiquen o recluten **personal competente** y fortalezcan sus habilidades.

A su vez, esto requiere:

- **Líderes institucionales** que reconozcan el valor que tiene un cálculo exacto de los costos y fijación exacta de los precios de la investigación preciso para la sostenibilidad del centro y que se comprometan a apoyar la implementación de los procesos, sistemas, habilidades y capacidades necesarios.
- **Reglas del financiador** que acepten que los centros tienen que recuperar los costos indirectos y que se les tiene que reembolsar adecuadamente.

En consecuencia, el cálculo de costos y la fijación de precios de la investigación requiere que tanto los centros como los financiadores reconozcan el tamaño y el impacto de los costos indirectos relacionados con la investigación.

En las Cinco Claves que desarrollamos a continuación, nos enfocamos específicamente en el cálculo de costos y fijación de precios de la investigación para los centros de investigación en los LMIC y sus financiadores. Esbozamos algunos de los desafíos involucrados en el

cálculo de costos de la investigación y ofrecemos recomendaciones concretas para abordarlos.

Las Cinco Claves tienen el potencial de desempeñar un papel de catalizador crucial para lo siguiente:

- Profundizar la conciencia sobre la importancia de contemplar los costos indirectos.
- Orientar a los centros de investigación y a los financiadores hacia un cálculo de costos más preciso.
- Mejorar la política de gestión de la investigación y sistemas de rendición de cuentas.

La capacidad de los centros para determinar con precisión los costos de investigación tiene mucho que ver con los tecnicismos de los sistemas de contabilidad. Sin embargo, el desarrollo de capacidades debe centrarse primero en desarrollar las habilidades estratégicas y operativas que requiere la gestión de subvenciones en sus fases de pre y postadjudicación, para garantizar una comprensión real y amplia del valor de los costos indirectos y la necesidad de recuperarlos.

Para los financiadores, la necesidad de armonizar sus políticas y prácticas sobre el reembolso de los costos indirectos sigue siendo relevante. Esto se aplica al proceso de solicitud de subvenciones en general, donde la estandarización de las plantillas, los procedimientos de presentación de informes y los requisitos financieros podrían reducir sustancialmente el tiempo y el esfuerzo que se requieren de los administradores del centro.

Sin embargo, hasta que los financiadores se comprometan a ayudar con los costos indirectos debidamente calculados y justificados, el cálculo de costos y la fijación de precios de investigación precisos seguirá siendo una tarea costosa, que requiere de tiempo, y de valor limitado para los centros de investigación.

Finalmente, el enfoque debe estar en mejorar la coordinación y el impacto de la investigación. El diálogo continuo entre los centros y los financiadores será vital para aclarar los



problemas de costos y encontrar formas de desbloquear las barreras para lograr una mayor eficiencia e impacto.

Esperamos que esta publicación sirva como un recurso útil e inspirador para los financiadores y beneficiarios que deseen asegurarse de que

estos temas aparezcan con frecuencia en las agendas de las reuniones dentro y entre sus organizaciones.

La Figura 1 proporciona un resumen de cada clave. Al final del libro, se proporciona una lista de lecturas recomendadas para cada clave.

Figura 1: Un resumen de las Cinco claves





Clave 1: Mejora de las relaciones entre financiadores y centros de investigación

Cada año, se destina gran parte de la inversión pública y privada al apoyo de investigaciones centradas en los problemas que afrontan la población humana a nivel mundial. Desde la lucha contra enfermedades transmitidas por mosquito hasta la mejora de la salud pública o la protección de otras especies y del medio ambiente, muchas organizaciones (financiadores, universidades, grupos de reflexión, empresas y gobiernos) tienen un papel vital en el sistema de investigación mundial de constante evolución.

Una barrera constante para la adecuada cooperación entre estas instituciones es la divergencia de sus intereses. Donantes y beneficiarios suelen tener dificultades cuando sus políticas y prácticas relacionadas con la gestión financiera y de programas son diferentes.

Una forma de superar esta barrera es animando a las organizaciones a mejorar la comprensión que se tienen entre sí y de sus cometidos. Sin embargo, la búsqueda de una mayor armonía de sus intereses puede ser a la vez un riesgo y una oportunidad para el desarrollo. La elaboración de políticas de cooperación y programas puede ayudar a las organizaciones a tener un mayor impacto. Por el contrario, si prevalecen los intereses públicos y privados individuales, el cambio sistemático será limitado o tardío.

En ese sentido, el enfoque de la Clave 1 es mejorar el entendimiento mutuo y fomentar las negociaciones beneficiosas para ambas partes mediante las siguientes acciones:

- Esquematización de factores que influyan en la financiación de investigaciones.
- Clarificación de los distintos tipos de agentes que financian investigaciones y de centros de investigación.
- Comparación de los cometidos de quienes financian investigaciones y de los centros de investigación.
- Aclaración del fundamento de las negociaciones con beneficios para ambas partes o basadas en los intereses.

Factores que influyen en el financiamiento de investigaciones

La urgencia de los desafíos mundiales

Los desafíos mundiales contemporáneos sobrepasan todo tipo de fronteras y, conforme cambian las prioridades nacionales y surgen nuevas tecnologías, se requieren más programas de investigación innovadores. En efecto, los recursos limitados a los que la mayoría de gobiernos tiene acceso para abordar los desafíos mundiales que todos afrontamos ha aumentado en gran medida la demanda de investigaciones que puedan impulsar cambios positivos.

Si bien suelen representar diversos destinatarios, desde accionistas hasta ciudadanos, o grupo sociales marginados, tanto financiadores como beneficiarios tienen un papel crucial para ayudar a identificar y apoyar investigaciones de impacto, mediante el uso de criterios específicos, la toma de decisiones, y estrategias para la evaluación de programas. Entre los criterios clave empleados en diversas estrategias de evaluación, se encuentran la rendición de cuentas y la relación calidad-precio (Véase Clave 2).

Fondos para la investigación limitados

Muchos países promueven la ciencia, tecnología e innovación en sus propias políticas nacionales. Gran cantidad de gobiernos se han comprometido, al menos en principio, a invertir en proyectos de investigación y en fortalecer los sistemas de los cuales dependen.¹ De igual manera, en las economías asiáticas de rápido crecimiento, y en algunas economías del medio oriente y norte de África, compañías privadas están impulsando las inversiones en investigación para cubrir las cambiantes necesidades tecnológicas y humanas de sus poblaciones. Sin embargo, en muchos LMIC, los marcados desafíos socioeconómicos y de desarrollo indican que no hay suficientes recursos para realizar investigaciones. Por ejemplo, en la África subsahariana, el financiamiento nacional en declive ha ocasionado que muchos centros de investigación dependan cada vez más de los financiadores internacionales.

¹ Véase UNESCO (2015) *Science Report: Towards 2030*; Consejo de Investigación Global (2017); *Statement of Principles: Capacity Building and Connectivity Among Granting Agencies Worldwide*; y el Instituto de Estadísticas de UNESCO (2019); *Global Investments in R&D*. Ficha técnica n.º 54. Disponibles en línea.



Colaboraciones entre financiadores

Los financiadores cada vez más prefieren trabajar en cooperación, a fin de mejorar la aplicabilidad de sus investigaciones y/o ampliar en impacto de sus inversiones.

Los valores como la eficacia e impacto de la ayuda son importantes, pero estos no son los únicos factores que impulsan estas alianzas. Los financiadores también buscan compartir riesgos, costos, y beneficios con sus socios, a fin de promover nuevas agendas de investigación.

Se han establecido iniciativas de coordinación de alto nivel. Estas son dos iniciativas importantes:

- El **Consejo de Investigación Global** (GRC) es una organización virtual conformada por directores de agencias que brindan financiamiento en ciencia e ingeniería de América, la región Asia-Pacífico, Europa, Medio Oriente y el norte de África (MENA) y África. Visita <http://www.globalresearchcouncil.org/>
- **ESSENCE en la Investigación en Salud** es una iniciativa mundial que permite a donantes/financiadores a identificar sinergias, establecer coherencia y aumentar el valor de los recursos y acciones en pro de la investigación en salud, especialmente en los LMIC. Ingrese a <http://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>

ANOTACIONES DE CAMPO

Fuentes de financiamiento

Muchos beneficiarios han informado que los gobiernos extranjeros y organizaciones sin ánimo de lucro internacionales siguen siendo sus fuentes principales de financiación para la investigación. Aunque se habían establecido agencias nacionales de financiación para la investigación en algunos LMIC, sus presupuestos y prioridades de financiación tienden a ser limitados. Para los investigadores, esto significa una dependencia cada vez mayor de fondos extranjeros y estar sujetos a la presión organizacional para diversificar sus fuentes de ingresos.

Los financiadores informaron que los investigadores en los LMIC ahora tienen más oportunidades para solicitar fondos, particularmente a través de programas de investigación internacionales colaborativos. Sin embargo, asegurar que los intereses de los diferentes socios sean equitativamente equilibrados es crucial para el éxito de estos programas.



Distintos tipos de financiadores

Los financiadores o donantes en investigación son un grupo diverso de organizaciones con distintos cometidos y metas. Algunas, como las fundaciones, son entidades filántropas privadas, mientras que otras son agencias financiadas por el Estado que dependen de presupuestos nacionales y se adaptan a los cambios en la política exterior. Una tercera categoría son intermediarias que recaudan fondos de una o más entidades y los dirigen a los beneficiarios. La naturaleza de la financiación de investigaciones está cambiando con rapidez a medida que los límites entre los subsidios competitivos tradicionales y los no competitivos son cada vez más difusos.

Adicionalmente, algunos financiadores, como el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá, reciben sus cometidos de sus gobiernos. Otros, como la Fundación Bill & Melinda Gates, son dirigidas por sus fundadores. Con base en sus cometidos, estas entidades establecen metas que coinciden con las exigencias de sus circunscripciones.

Debido a esta variedad, las políticas y prácticas de los donantes son muy distintas, lo que dificulta el acceso a los fondos para la investigación. Es decir, la gama de actividades e infraestructura que estas agencias buscan financiar es amplia y los mecanismos que emplean para destinar fondos pueden ser muy distintos. Por ejemplo:

- **Las convocatorias de financiadores independientes** se emiten por una sola organización en un ciclo de programación específico. Los rubros financiados pueden muy diversos, desde subvenciones para viajes hasta subvenciones para proyectos de varios años.
- **Las alianzas de financiadores** ocurren cuando dos o más financiadores juntan sus fondos para ampliar la escala de respuesta a un problema particular. La negociación en estas alianzas puede ser compleja ya que se deben observar las distintas políticas y metas para la gestión y desembolso de fondos.
- **El financiamiento bilateral** se refiere a las transferencias de fondos de un país a otro para su uso en proyectos específicos.

ANOTACIONES DE CAMPO

Ejemplos de cometidos y circunscripciones de financiadores

El IDRC fue establecido en 1970 por una ley del parlamento canadiense. La ley exige a la organización a “iniciar, alentar, apoyar y ejecutar investigaciones dirigidas a los problemas de las regiones en desarrollo del mundo y a los medios para la aplicación y adaptación de conocimientos científico-técnicos y de otro tipo al avance económico y social de esas regiones”. Las circunscripciones del IDRC están constituidas por ciudadanos/contribuyentes canadienses, su junta y sus beneficiarios.

La fundación Wellcome Trust del Reino Unido es una fundación con independencia política y financiera fundada por Sir Henry Wellcome. Trust tiene dos propósitos principales, de acuerdo con su constitución: “proteger, preservar y fomentar todos o cualquier aspecto de la salud y el bienestar de la humanidad, y fomentar y promover el conocimiento y la educación”. Las circunscripciones de Trust están constituidas por su junta y sus beneficiarios.

Los Institutos Nacionales de Salud (NIH) tienen más de cien años y ahora forman parte del Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU. Su misión es “buscar conocimiento fundamental sobre la naturaleza y el comportamiento de los sistemas vivos, y la aplicación de ese conocimiento para mejorar la salud, alargar la vida y reducir las enfermedades y discapacidades”. Su circunscripción está constituida por los ciudadanos estadounidenses.

La Alianza para Acelerar la Excelencia en la Ciencia en África (AESAs) es una iniciativa de la Academia Africana de Ciencias (AAS) y la Agencia de Desarrollo de la Unión Africana (AUDA). La organización es una plataforma de financiamiento y establecimiento de agenda creada para abordar los desafíos de salud y desarrollo de África. La misión de AESAs es catalizar inversiones, estrategias y programas que promuevan las mentes más brillantes de África, fomentar la excelencia científica, inspirar el liderazgo de la investigación y acelerar la innovación para mejorar vidas y trasladar el centro de gravedad de la ciencia africana a África. Las circunscripciones de AESAs están constituidas por sus miembros y financiadores.



ANOTACIONES DE CAMPO

Armonización de políticas y prácticas de los financiadores

Los financiadores señalaron que, si bien sus cometidos y circunscripciones limitan su flexibilidad, pueden esforzarse más por coordinar entre ellos, con el fin de armonizar sus políticas y prácticas. Las estrategias que ellos sugirieron incluyen: desarrollar estándares comunes de financiamiento; compartir el aprendizaje a través de un banco de conocimiento; apoyar a un conjunto mínimo de actividades principales de gestión de la investigación; y lograr acuerdos sobre normas y políticas. También quieren que los beneficiarios se comuniquen de manera oportuna y clara si los costos de investigación no están completamente cubiertos.

Los beneficiarios acordaron que es necesaria una mayor coordinación y armonización de políticas y prácticas de los financiadores. Los puntos mencionados incluyen: solicitud de subsidio y sistemas de informes; políticas de costos (que incluyen terminología, tasas y rubros admisibles, especialmente salarios); y procedimientos de gobernanza. Los beneficiarios también dijeron que los financiadores podrían hacer algo más para involucrarse y tratar de comprender las necesidades institucionales en la etapa previa a la adjudicación. Lo ideal es que los financiadores deberían tratar de facilitar procesos de negociación más abiertos e incluir capacitación organizacional y fortalecimiento en las inversiones con las que se comprometen. Como lo expresó un beneficiario:

“ Me gusta la armonización pero también desconfío de ella. En lugar de permitir y fomentar negociaciones profesionales activas y basadas en el contexto, los mecanismos armonizados tienden a utilizarse para asegurar el cumplimiento. Los financiadores y beneficiarios requieren capacidad para comprender que las políticas y prácticas armonizadas son realmente importantes para permitir la comparabilidad.

- **El financiamiento multilateral** se efectúa por un colectivo de actores institucionales soberanos. Un buen ejemplo es el Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea (EU).
- **El financiamiento institucional**, también denominado “financiación básica”, está dirigido a centros de investigación para las operaciones generales y programas de investigación específicos.
- **Las asociaciones público-privadas** permiten a financiadores estatales y corporativos compartir los costos, riesgos y recompensas de las investigaciones subvencionadas.
- **Los contratos Privados de I&D** son un medio por el cual las empresas acceden a las infraestructuras especializadas o de investigación en los centros de investigación para tratar de resolver problemas específicos en sus actividades.

Distintos tipos de centros de investigación

Los centros de investigación en los LMIC pueden encontrarse en una amplia variedad de instituciones de desarrollo y sostenibilidad (desde universidades públicas y departamentos gubernamentales hasta unidades de I&D corporativas, organizaciones sin ánimo de lucro, grupos de reflexión y consejos de investigación. Las asociaciones privadas que reúnen de dos a más organizaciones para trabajar hacia una meta en común son muy frecuentes.

Las fuentes de financiación pueden ser locales (estatales o corporativas) o extranjeras (fiantrópicas, bilaterales o multilaterales) y los tipos de investigación que desarrollan varían desde investigaciones básicas hasta aplicadas.

Todos los centros de investigación gozan de un grado de conexión mayor o menor con los sistemas nacionales e internacionales de investigación e innovación, con un conjunto de factores micro, meso y macro sistemáticos asociados que influyen en los mismos. Sin embargo, a pesar de haber recibido financiaciones durante décadas, casi todos



los centros de investigación en los LMIC siguen experimentando grandes desafíos relacionados con la capacidad institucional y la sostenibilidad. Estos desafíos pueden agravarse con los “shocks” económicos o políticos, o por una súbita pérdida de personal capacitado.

No obstante, no cabe duda que los centros de investigación en los LMIC están mejor posicionados y tienen mayor probabilidad de realizar investigaciones esenciales para los problemas de desarrollo y trayectorias de sus propios países o regiones. De esta manera, si bien la naturaleza por veces inestable y frágil de los sistemas de investigación en los LMIC indica la necesidad de un desarrollo continuo de capacidades, los financiadores han empezado a insistir en que el conocimiento y entendimiento local son considerados como importantes conductores de las inversiones en investigación en los LMIC.

Negociaciones basadas en los intereses y el desarrollo de relaciones

La idea detrás de las negociaciones basadas en los intereses o con beneficios para todas las partes es que, cuando ambas partes tienen intereses distintos pero una necesidad o deseo compartido de cooperación, estas pueden encontrar un territorio en común si intentan entender las metas del otro (en lugar de pensar solo en su propia postura).²



ANOTACIONES DE CAMPO Requisitos clave para la sostenibilidad institucional

Para las organizaciones de investigación, lograr la sostenibilidad institucional depende de una combinación de factores. Los principales son: liderazgo estratégico y gestión de la investigación; capacidad institucional y desarrollo constante de la capacidad; y recursos tales como financiamiento, infraestructura, políticas de investigación efectivas e investigadores especializados. Como lo expresó un beneficiario:

“ La sostenibilidad de la investigación institucional va más allá de ganar subsidios. Ninguna cantidad de apoyo financiero puede generar un crecimiento interno a largo plazo a menos que una organización se haya identificado y esté alineada con aquello en lo que quiere convertirse.

Incluso aquellos que no son diplomáticos profesionales sabemos que entender el “espacio de negociación” es crucial en todo tipo de asociación. En su rol de organizaciones con cometidos y metas específicas, los financiadores suelen solicitar propuestas de investigación después de un largo proceso de planeamiento y diseño de programa. Estos agentes también trabajan con presupuestos definidos que se deben asignar dentro de cronogramas determinados y siguiendo directrices financieras específicas. Si bien existe cierta flexibilidad durante la etapa de contratación, muchas veces los financiadores se encuentran estrechamente restringidos por políticas fijas. Además, como toda organización, los mismos están sujetos a auditorías financieras y de otra índole, de rutina. Por todas estas razones, las solicitudes para que los agentes de financiación modifiquen sus políticas sobre costos indirectos suele caer en saco roto.

De igual modo, los centros de investigación pueden estar limitados por una gran cantidad de políticas nacionales sobre contrataciones públicas o gobierno corporativo, que exigen que estos centros firmen contratos bajo modalidades particulares. En situaciones en las que los financiadores malentienden o ignoran

² Véase I Rahwan, L Sonenburg y F Dignum (2003) Towards Interest-Based Negotiation. Estudio presentado en AAMAS 03, 14-18 de julio, Melbourne, Australia. Disponible en línea.



las exigencias institucionales específicas, la posibilidad de un programa de investigación prometedor puede verse frustrada.

Sin embargo, cuando financiadores y centros de investigación colocan sus expectativas dentro del contexto de sus intereses compartidos, nuevas formas de cooperación pueden hacerse realidad.

Es importante destacar que las negociaciones se llevan a cabo a distintos niveles de la gobernanza en investigación, desde el nivel institucional y nacional hasta los dominios bilateral y multilateral. En efecto, la diplomacia científica es un campo en crecimiento de la política exterior. En algunos LMIC, la diplomacia científica que ha tenido éxito ha logrado grandes inversiones de varios países, como la Asociación de Ensayos Clínicos de Países Europeos y en Desarrollo (EDCTP) o el proyecto Square Kilometre Array (SKA), que benefician a una gran variedad de centros de investigación.

Cada vez más, el mundo en desarrollo percibe a la diplomacia científica como una vía para acceder a la ciencia actual. Esto ayuda a algunos países a mejorar su infraestructura, dinamizar sus sistemas educativos e incluso tratar a sus enfermos.³

³ S Treacy (2015) *Science Diplomacy: A View from the South*. TWAS News, 4 de mayo. Academia Mundial de Ciencias. Disponible en línea.

ANOTACIONES DE CAMPO

Diálogo entre financiadores e instituciones

Los financiadores tienden a entablar un diálogo con organizaciones internacionales o gubernamentales de alto nivel cuando desarrollan programas. Sin embargo, los beneficiarios hicieron una importante petición para que los financiadores se comprometieran directamente con sus necesidades nacionales, institucionales y locales específicas. Los beneficiarios enfatizaron que el compromiso de los financiadores para fortalecer la capacidad institucional es vital y señalaron que un buen flujo de comunicación entre los financiadores y los beneficiarios mejora la cooperación.



RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS

Para financiadores

- Colaborar con otros agentes de financiación, para aprender de las experiencias y armonizar sus políticas y procesos a fin de minimizar la duplicación de esfuerzos administrativos de los beneficiarios, y optimizar el impacto de las inversiones en investigación.
- Trabajar, antes y durante los ciclos de subsidios, por el mejor entendimiento de los desafíos, metas y estrategias únicos de los países y centros beneficiarios; para armonizarlos con la asignación de las subvenciones.
- Participar en conferencias de los beneficiarios y reunir a líderes institucionales y/o gerentes de investigación para mejorar el diálogo entre financiadores e instituciones respecto a la gestión de las investigaciones y del desarrollo de la capacidad de investigación.
- Desarrollar foros de diplomacia científica adecuados, para abordar los desafíos que afrontan los beneficiarios, con base en la evaluación de los programas y demás lazos de retroalimentación.

Para centros de investigación

- Antes de participar en una convocatoria de programa, asegurarse de que su institución conoce las políticas institucionales del financiador, así como las restricciones políticas impuestas por sus cometidos y circunscripciones.
- Identificar los canales más adecuados para la negociación sobre temas relativos al financiamiento y, en lo posible, emplear canales y foros de diplomacia científica gubernamentales para crear entendimiento mutuo de los intereses institucionales o nacionales compartidos.
- Tratar de reunirse con los financiadores fuera de las urgencias de las convocatorias de financiación. Por ejemplo, participar en eventos y capacitaciones organizadas por el financiador, y unirse a redes o foros a los cuales estos pertenecen. Hacer uso de estas oportunidades para hacer contactos, participar y desarrollar relaciones con los financiadores.
- Comunicarse abiertamente con los financiadores sobre desafíos específicos que tienen un impacto en la investigación, incluyendo cuáles serían las consecuencias si el financiador no cumple con los costos de investigación en su totalidad.





Clave 2: Definición de términos y aclaración de valores

Financiadores y beneficiarios reconocen que lograr una terminología más consistente facilitará la comprensión de los costos de investigación y mejorará la gestión de las subvenciones. Si bien en la actualidad no es posible llegar a una armonización total de la terminología, es preciso lograr claridad a nivel del desglose del presupuesto y conceptos clave, para evitar confusiones y la pérdida de oportunidades.

Adicionalmente, es posible lograr amplios avances dentro de los centros de investigaciones, si todos los gerentes de investigación, personal de apoyo e investigadores que participan en la elaboración de propuestas procuran lograr un consenso y transparencia respecto a los términos que emplean. Empecemos con dos términos básicos:

Los financiadores de investigaciones, también llamados “donantes”, representan a un grupo diverso de posibles fuentes de financiamiento, que incluyen fondos públicos nacionales o regionales (dirigidos a través de agencias gubernamentales o de financiamiento), fondos privados nacionales de distintas fuentes, y fondos privados y públicos internacionales.

En este caso, el **término centros de investigación** se refiere a la gama completa de universidades públicas, departamentos gubernamentales, hospitales de investigación, organizaciones de I&D privadas, organizaciones sin ánimo de lucro, grupos de reflexión, y consejos de investigación.

En la Clave 2, definimos tres tipos de términos. Los primeros son conceptos técnicos claves del cálculo de costos y precios de investigación que suelen crear confusiones en subvenciones y contratos. En segundo lugar, se encuentran los términos relacionados con la gestión de investigaciones. En tercer lugar, se encuentran los valores que respaldan el financiamiento efectivo de las investigaciones.

Conceptos técnicos del cálculo de costos y fijación de precios de una investigación

*Costes por actividad**

Los costes por actividad es una metodología que asigna los costes de recursos (como el personal y equipos) para las actividades (incluyendo la investigación), y vincula estas actividades a los resultados (como los proyectos y publicaciones) empleando factores de coste (abajo).

Costos admisibles y no admisibles

Los costos admisibles (también conocidos como costos subvencionables) son costos que se pueden solicitar de una subvención, según los criterios del financiador pertinente. Los costos no admisibles (también conocidos como costos no reembolsables, inadmisibles o ineligibles) no pueden ser solicitados en la asignación de un subsidio. Los costos permitidos y no permitidos suelen estar especificados en las directrices del financiador y suelen cambiar de financiador a financiador, o incluso de programa a programa para un único fundador.

Confianciamiento y contribuciones en especie

El cofinanciamiento es cuando un financiador solicita que un beneficiario cubra una parte de los costos del proyecto. Los beneficiarios cubren el monto de sus propios presupuestos o recaudan ingresos adicionales de otra fuente de financiación. Al cofinanciamiento también se le denomina “financiación complementaria” o “reparto de costes”.

Algunos financiadores ven las contribuciones en especie (no financieras) como una forma legítima de cofinanciamiento. Por ejemplo, ello puede incluir el tiempo que los miembros del personal, cuyos salarios no están cubiertos por el financiador, pasan en un proyecto. También puede incluir el uso de equipos o espacio disponibles o, en algunos casos, costos indirectos no cubiertos por el financiador.

* Las universidades del Reino Unido usan lo que llaman el Enfoque Transparente para el Costeo (TRAC) cuando se trata de calcular costos basados en actividades. En este enfoque, el tiempo y el espacio académicos se utilizan como impulsores para asignar costos a actividades específicas. Cada institución ejecuta un proceso anual de TRAC para obtener los datos que se utilizan y crear presupuestos para la investigación y otros proyectos sobre la base de costos completos (ingrese a <https://www.trac.ac.uk/>).



Centro de costos

Un centro de costos es un término de contabilidad que describe a una entidad, función, proyecto o programa que generan costos, y a los cuales se asigna costos directos e indirectos.

Factores de coste

Un factor de coste es cualquier factor que hace el costo de una actividad cambie. Por ejemplo, los costos de mantenimiento asociados con los equipos de laboratorio de investigación de alta tecnología, el uso de servicios y espacio institucionales y el número de estudiantes, son todos factores de coste que pueden afectar el costo de realización de una investigación.

Costos directos e indirectos

Los **costos directos** son fácilmente identificables y atribuibles a un proyecto de investigación específico. Estos son costos que se realizan de forma directa para un proyecto y para los cuales existe un registro de auditoría claro, como por ejemplo, el costo de personal contratado para trabajar en un solo proyecto o los consumibles adquiridos para un proyecto determinado. Algunos costos que **se asignan directamente** a un proyecto pueden basarse en una estimación. Por ejemplo, los investigadores principales (IP) pueden trabajar a medio tiempo en varios proyectos a la vez. Para calcular el costo de su salario, es necesario calcular y recuperar el tiempo que dedican a un proyecto determinado, aplicando el tiempo estimado al costo total del salario del IP. Encontrará ejemplos de costos que suelen clasificarse como costos directos en la Clave 4.

Los **costos indirectos** son más difíciles de definir y calcular. Estos cubren las instalaciones y el apoyo administrativo necesario para la investigación, que incluye el aseguramiento del cumplimiento reglamentario. Estos son gastos realizados independientemente de si se lleva a cabo el proyecto de investigación. Dichos costos pueden ser considerables y, con frecuencia, no cuentan con suficiente financiación. Encontrará ejemplos de costos que suelen clasificarse como costos indirectos en la Clave 4.

ANOTACIONES DE CAMPO Otros términos para costos indirectos

Los **gastos generales** son un término que a menudo se usa indistintamente con costos indirectos.

Los **costos de instalaciones y administración** o "F&A" se utilizan principalmente en los EE. UU., donde los costos indirectos cubren los costos de instalaciones (como el mantenimiento del edificio y depreciación del equipo, así como la compra de libros de biblioteca, revistas y otros materiales) y costos administrativos (incluida la gestión financiera, gestión de investigación, recursos humanos (HR), etc.).

Los **costos no atribuibles al proyecto** (NPAC) son utilizados por el Ministerio de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) para describir "costos que no son asignables de manera factible a un solo proyecto". Los ejemplos que enumeran incluyen costos de administración y apoyo, equipo, espacio y locales, actividades relacionadas con toda la organización y que apoyan en parte al proyecto, pero que también apoyan otros proyectos.⁴

Los **costos básicos** o **costos centrales** son términos utilizados en el sector sin fines de lucro para referirse a los costos incurridos para cumplir con los requisitos administrativos y organizativos "básicos", incluidos los salarios, alquileres, equipos, servicios públicos, comunicaciones, etc.

Wellcome Trust utiliza la **gestión de investigación y costos de apoyo** para cubrir los costos que incluyen edificios e instalaciones, personal administrativo y de apoyo no dedicado al proyecto, como las finanzas, la biblioteca y el alquiler de salas.⁵

⁴ DFID (2019) *DFID Programme Expenditure: Eligible Cost Guidance for Accountable Grant Arrangements* (Versión 2.3). Disponible en línea.

⁵ Wellcome Trust (2019) *Overheads Policy*. Disponible en línea.



Se suele emplear varios términos para los costos indirectos, lo cual evidencia la necesidad de una mayor discusión sobre la definición del concepto. El uso de distintas definiciones y la lista de aquello que está y no está permitido dificulta la capacidad de los centros de investigación para trabajar con más de un financiador, y para recuperar los costos indirectos de manera óptima.

Cálculo de costos totales o costos económicos totales

El cálculo de costos totales es una metodología de contabilidad que se emplea para identificar y calcular los costos totales (costos directos + indirectos) que se deben considerar para realizar un proyecto o actividad. Su ecuación es $\text{Costos totales} = \text{costos directos} + \text{costos indirectos}$.

Los costos económicos totales (fEC) es una metodología de costos desarrollada por universidades británicas, que se basa en el concepto de costo por actividad (vea arriba). El costo total de una investigación calculado con este método se emplea para determinar el monto que será solicitado a los financiadores.

Principios de contabilidad generalmente aceptados

Los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) es un conglomerado de estándares y procedimientos de contabilidad ampliamente aceptados, que se han desarrollado por muchos años. Los centros usan estos principios para organizar y resumir sus registros financieros e información complementaria adicional en estados financieros. El uso de los GAAP permite la comparación entre estados financieros de distintas instituciones.

Cabe resaltar que existen otros estándares de contabilidad; estos incluyen los Estándares Internacionales De Reportes Financieros (IFRS), las Normas Internacionales De Contabilidad Del Sector Público (IPSAS), y los estándares de contabilidad de cada país.

6 Véase USAID's Negotiated Indirect Cost Rate Agreement. Disponible en línea.

Tasa de costos indirectos

Una tasa de costos indirectos, también conocido como "tasa de recuperación de costos indirectos (ICRR)", se suele calcular como un porcentaje de los costos directos. Esta tasa se aplica como un método para "cobrar" a los programas/proyectos individuales por su parte de los costos indirectos totales de la institución.

En algunos casos, los costos especificados por una institución o un financiador se restan de los costos directos para obtener un **costo directo total modificado** (MTDC). Es posible emplear el MTDC como base para calcular la ICRR.

ANOTACIONES DE CAMPO **Negociación de un acuerdo para la tasa de costos indirectos**

Un Acuerdo de Tasa de Costo Indirecto Negociado (NICRA) es un acuerdo formal y escrito entre una agencia federal de EE. UU. y una institución. Especifica la tasa de costo indirecto negociado final y otros detalles relacionados con la tasa, como la (s) base (s) a las que se aplican la(s) tasa(s) y el (los) período(s) a los que se aplica(n) la(s) tasa(s).

Las instituciones de los Estados Unidos deben calcular su ICRR utilizando lineamientos nacionales y, a través de una propuesta, negociar la tasa de reembolso con una agencia de financiamiento federal para recuperar los costos indirectos incurridos por la organización durante la realización de investigaciones financiadas por el gobierno federal.⁶

Algunas agencias de EE. UU. permiten que los centros en los LMIC propongan y negocien una ICRR. Entonces estas instituciones pueden reclamar costos indirectos según la tasa acordada. La tasa se audita anualmente y se ajusta para el año siguiente.



Auditoría interna y externa

El propósito característico de una auditoría interna es brindar una garantía independiente de que la gestión de riesgos, gobernanza y procesos de control interno de un centro de investigación funcionan de forma efectiva. Los auditores internos lidian con problemas que son fundamentales para la supervivencia y prosperidad de una institución. A diferencia de los auditores independientes externos, los auditores internos van más allá de las prácticas financieras y balances contables, para considerar ámbitos más amplios, como la reputación, valores, impacto ambiental y condiciones de trabajo de una organización.

Precios de investigación

El cálculo del costo total de una investigación permite a las instituciones proporcionar una base para fijar los precios de los proyectos (es decir, **decidir el monto que se pedirá al financiador**). El tipo de proyecto, el financiador y las razones para llevar a cabo el proyecto pueden influir en el precio. En consecuencia, el precio de un proyecto de investigación se puede fijar de tres maneras:

- Sobre la base de un umbral de rentabilidad (precio = costo total).
- Para generar ingresos para la institución (precio > costo total).
- A la pérdida (precio < costo total).

Fondos restringidos y no restringidos

Los fondos restringidos son los fondos que pueden emplearse solo para propósitos especificados en términos legalmente vinculantes por el financiador. Las becas de investigación suelen encontrarse en esta categoría.

Los fondos no restringidos son los fondos que suelen emplearse *a discreción de la institución*, para su(s) misión(es) principales. Los costos indirectos recuperados se encuentran en esta categoría.

Déficit de recuperación

El déficit de recuperación ocurre cuando los financiadores se rehúsan a cubrir los costos indirectos o a reembolsarlos a mucho menos de la tasa institucional. Al enfrentar esta situación,

las instituciones pueden elegir no aceptar dichas subvenciones, asignar fondos internos para cubrir la diferencia, o descartar los costos basándose en una decisión estratégica.

Tres términos útiles relacionados a la gestión en investigación

Gestión de investigación

En la literatura y el campo, los términos empleados para la gestión en investigación incluyen los siguientes: administración de investigaciones, apoyo a la investigación, gestión para la investigación e innovación o gestión para la investigación y desarrollo.

También existen diversas definiciones; a continuación, presentamos dos:



La gestión en investigación abarca todo aquello que las universidades (y demás centros de investigación) pueden hacer para maximizar el impacto de su actividad investigadora. Ello incluye la asistencia para la identificación de nuevas fuentes de financiación, la presentación de aplicaciones de la investigación, y asesoría sobre el cálculo de costos de los proyectos y la negociación de contratos con patrocinadores externos. Integra los sistemas de gestión de proyectos y de control financiero. También incluye ayuda para el aprovechamiento de los resultados de la investigación (a través de la comercialización, intercambio de conocimientos y la difusión a la sociedad en general.⁷



El administrador de investigación es aquel cuyo papel (o gran parte del mismo) es apoyar alguna parte del ciclo de investigación, que incluye, pero no se limita a, la identificación de fuentes de financiación y clientes, la elaboración de propuestas, el cálculo de costos, fijación de precios, y presentación de propuestas de financiación, la elaboración, negociación y firma de contratos, el trabajo de las finanzas

⁷ Stackhouse J (2008) Profiling the Profession. *Research Global*, Londres, ACU: 8-9 de junio



del proyecto, el empleo de personal bajo contratos de investigación, la elaboración de informes para los financiadores, la asesoría sobre el impacto de la investigación, el intercambio de conocimientos, la transferencia de tecnologías, el dictado de cursos cortos, administración de estudiantes de investigación de posgrado, estrategia y política de investigación, evaluación, ética y gobernanza de la investigación, sistemas de información, auditoría, declaraciones reglamentarias, y gestión administrativa de la investigación. Por lo general, los administradores de investigación trabajan en universidades y centros de investigación, aunque muchos también trabajan en hospitales, asociaciones benéficas, el gobierno y con financiadores.⁸

Todas las distintas definiciones dejan en claro que el objetivo de la gestión en investigación es facilitar y fomentar la investigación de forma sostenible. La **gestión de subsidios** es un componente del rol más amplio de la gestión en investigación, y se refiere específicamente al proceso y los métodos de los que se vale una institución para manejar sus becas de investigación. La **fase de preadjudicación** incluye la identificación de opciones de financiamiento adecuadas, la presentación de solicitudes, y la evaluación de solicitudes. La **fase de postadjudicación** incluye la implementación del subsidio, el reporte de avances, y el cumplimiento de los requerimientos de cierre. La gestión de subsidios juega un papel crucial en el cálculo de costos y fijación de precios de una investigación.

Fortalecimiento de capacidades

El fortalecimiento de capacidades comprende los procesos por los cuales individuos, organizaciones y sociedades desarrollan sus habilidades para operar de forma efectiva, eficiente y sostenible. En el contexto de las Cinco Claves, se refiere a los esfuerzos por mejorar la capacidad de los individuos e instituciones para gestionar y administrar los recursos de investigación de forma efectiva y

eficiente, a fin de lograr una investigación de calidad permanente.

Competencia

Una competencia es una combinación de habilidades, conocimientos, capacidades y/o características necesarias para realizar actividades específicas dentro de un cargo profesional, en cumplimiento con los estándares esperados.

Valores que respaldan el financiamiento efectivo de las investigaciones

Rendición de cuentas

Este es un valor básico que indica que tanto los financiadores como los beneficiarios deben justificar la asignación de sus fondos y emplearlos en el contexto de las necesidades mundiales. Para los financiadores, la rendición de cuentas garantiza que apoyan a beneficiarios que desarrollan investigaciones pertinentes de forma eficiente y producen intervenciones científicas, sociales o económicas de utilidad. Para los beneficiarios, es la forma adecuada de manejar los recursos que se les ha otorgado para ayudarles a cumplir la misión y visión de su organización.

Eficacia de la ayuda

Esta noción se incorporó a través de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (2005), el Programa de Acción de Accra (2008), y la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2011). Dicho concepto se pulió en el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (2012). Sus principios incluyen lo siguiente:

- **Titularidad de las prioridades de desarrollo por parte de los LMIC** es decir, los países beneficiarios deben definir el modelo de desarrollo que quieren implementar.
- **Enfoque en resultados sostenibles** (de manera que la creación de un impacto sea la fuerza motriz detrás de todas las inversiones y esfuerzos para la formulación de políticas de desarrollo);
- **Alianzas de desarrollo:** el desarrollo

⁸ Ingrese a <https://raaapworldwide.wordpress.com/research-administration/>



depende de la participación de todos los actores, y se reconoce la diversidad y complementariedad de todos; y

- **Transparencia y responsabilidad compartida:** la cooperación para el desarrollo debe ser transparente y responsable para con todos los ciudadanos.

Cooperación

Este es un valor importante para el apuntalamiento de los esfuerzos por abordar los desafíos societales compartidos mediante la investigación. La cooperación pone énfasis en la responsabilidad y titularidad compartida, aunque no se salva de presentar deficiencias. Por este motivo, desde 2010 ⁹ han surgido lineamientos para garantizar una cooperación justa y equitativa. Dada la naturaleza mundial de los desafíos que afronta el planeta, el reconocimiento de los valores de la cooperación en investigación a nivel regional está en crecimiento. Incluso si los financiadores y centros de investigación poseen cometidos diferentes, estos comparten un interés por desarrollar una investigación que resuelva retos a nivel de la sociedad.

Impacto

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU identifican desafíos mundiales clave que todos los países afrontan. Desde el sector de salud y bienestar hasta la protección del medio ambiente, la prioridad es encontrar soluciones a los desafíos mundiales. Por ejemplo, en el campo de la salud, el concepto de impacto para los financiadores e instituciones está evolucionando de las medidas tradicionales, como el conteo de citas y publicaciones, hacia la aplicación de tratamientos o servicios innovadores que responden a las necesidades específicas de las poblaciones objetivo. Esta elevada atención hacia el impacto se repite en un paradigma de política científica transformador, en el cual se da prioridad a la problemática de cómo usar la política de ciencia y tecnología para satisfacer las necesidades sociales. Se abordan problemas de sostenibilidad e inclusividad, así como de crecimiento económico. La política científica transformativa fomenta la

coproducción del cambio social, conductual y tecnológico de forma interrelacionada.

Sostenibilidad

La sostenibilidad es la capacidad de mantener una actividad en el futuro, con los recursos adecuados y sin que haya una pérdida de la calidad o relevancia. También es uno de los principales factores detrás de la recuperación de los costos totales para los centros de investigación. Otra forma de garantizar la sostenibilidad en el sector de investigación es fortaleciendo las capacidades. La declaración del Consejo de Investigación Global sobre el desarrollo de capacidades y la conectividad entre agencias financiadoras a nivel mundial establece que las actividades y esfuerzos de fortalecimiento de capacidades para mejorar la conectividad deben beneficiar a personas y estructuras organizacionales a largo plazo.¹⁰ Para las acciones propuestas, los participantes del GRC deben establecer planes y mecanismos que sean autosostenibles, adaptivos y basados en los resultados. Asimismo, los miembros de ESSENCE en la Investigación en Salud animan a los financiadores y beneficiarios de financiamientos a compartir conocimientos y trabajar en conjunto, a fin de maximizar los beneficios del fortalecimiento de capacidades de la investigación sostenible.

Relación calidad-precio

Algunas agencias de ayuda, como el DFID, utilizan el concepto de forma explícita en su programación.¹¹ El término se encuentra estrechamente relacionado con conceptos como la rentabilidad y la rendición de cuentas fiscal. Según un estudio del IDRC,¹² se ha convertido en el término de elección cuando los sectores público y privado quieren demostrar (a los electores o partes interesadas) que están trabajando para reducir riesgos, reducir gastos innecesarios, y evitar el derroche de dinero. Este concepto tiene cuatro componentes principales: economía (uso cuidadoso de aportes y recursos); eficiencia (o productividad); efectividad (relación clara entre resultados previstos y resultados reales); y equidad (transparencia en la forma en que las intervenciones llegan a distintos grupos).

⁹ Dodson, J (2017) *Building Partnerships of Equals: The Role of Funders in Equitable and Effective International Collaborations*. Swindon: UK Collaborative on Development Science. Disponible en línea. Vea también los recursos proporcionados por Research Fairness Initiative en <https://rfi.cohred.org/evidence-base/>.

¹⁰ Consejo de Investigación Global (n.d.) *Statement of Principles: Capacity Building and Connectivity among Granting Agencies Worldwide*. Bonn: DFG. Disponible en línea.

¹¹ DFID (2018). *DFIDs Approach to Value for Money in Program and Portfolio Management*. Disponible en línea.

¹² IDRC (2013) *The Value-for-Money Discourse: Risks and Opportunities for R4D (Partnership Practices 3b)*. Ottawa: el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Disponible en línea.



RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS

Para financiadores

- Comparar las definiciones y conceptos empleados y, en lo posible, trabaja por un enfoque homogéneo de la terminología, especialmente en relación al cálculo de costos de una investigación.
- Usar un lenguaje sencillo en las convocatorias a programas y declaraciones de políticas, y garantizar oportunidades para los beneficiarios que requieran la aclaración de conceptos.

Para centros de investigación

- Comunicarse abiertamente con los financiadores respecto a definiciones o conceptos confuses o ambiguos.
- Definir claramente los términos y conceptos para el cálculo de costos de investigación en las políticas, y contribuir al logro de un entendimiento constante dentro de la institución.





Clave 3: Fomento de la transparencia en el cálculo de costos y fijación de precios de investigación

“ Los costos indirectos pueden ser difíciles de estimar e incluso más difíciles de recuperar, pero nunca se deben pasar por alto.¹³

En la Clave 3, exploramos en principio por qué los financiadores esperan que los centros de investigación sean transparentes en el cálculo de costos de investigación, y describimos algunos de los sistemas institucionales que permiten un cálculo efectivo de los costos y precios de investigación. Luego, examinamos la contribución de la elaboración e implementación de políticas para el mejoramiento de la gestión en investigación. También ofrecemos un marco para el desarrollo de una política de cálculo de costos y precios de investigación.

Importancia de la transparencia

La transparencia, respaldada por la honestidad y la rendición de cuentas, es fundamental para la integridad de una investigación, y rige para todos los aspectos del trabajo investigativo; ya sea para la recolección y análisis de datos, colaboración en investigación, comunicación académica, o la obtención, asignación y gestión de fondos para la investigación.

Cuando las instituciones aceptan fondos para la investigación, también asumen responsabilidad financiera para con sus financiadores y deben justificar que el dinero se emplea de formas que demuestran una gestión financiera adecuada. La transparencia en el cálculo de los costos totales de investigación es uno de los siete principios de Buenas Prácticas de Subsidios Financieros (vea abajo), dado que esta permite a las instituciones elaborar presupuestos y pronósticos precisos, genera la confianza de los financiadores, y proporciona una base sólida para las discusiones sobre la recuperación de costos de investigación. Todas estas cuestiones tienen un impacto sobre la sostenibilidad institucional y la competitividad en la investigación.

La transparencia también posee beneficios, como los siguientes:

- Garantiza un enfoque homogéneo para el cálculo de costos y fijación de precios de investigación.
- Determina el valor estratégico de los proyectos de investigación para una institución y, por ende, orienta la inversión en dicho proyecto.
- Garantiza que los costos directos e indirectos sean tomados en cuenta al momento de estimar los precios de los proyectos.

Los financiadores también se adhieren a la transparencia. Del mismo modo, deben rendir cuentas a sus accionistas y deben ser transparentes respecto a la asignación e impacto de sus decisiones de financiación. Sin embargo, con frecuencia la transparencia y rendición de cuentas que los financiadores deben demostrar a sus accionistas origina la imposición de exigencias de cumplimiento más complejas relativas a los procesos de debida diligencia y auditoría para los beneficiarios. Es importante que los centros de investigación manejen estas presiones, a fin de que logren recuperar costos asociados con el cumplimiento de forma adecuada.

13 H Flood y R Phelps (2003) *Understanding Indirect Costs*. Los Angeles: Grantsmanship Center. Disponible en línea.



ANOTACIONES DE CAMPO

Importancia del cálculo de costos y fijación de precios de investigación

Tres financiadores que encuestamos lo expresan de esta manera:

- “ Se debe incluir todos los costos indirectos. Luego evaluamos si son elegibles o no. El problema es que necesitamos tener presupuestos transparentes y saber lo que estamos pagando.
- “ Los costos indirectos deben ser plenamente justificados en cuanto a por qué se solicitan estos costos y cómo contribuirán a la investigación propuesta.
- “ Incluso si no podemos cambiar nuestras políticas de financiación de inmediato, los centros de investigación deberían determinar cuáles son sus costos reales, identificar ineficiencias y brechas, y desarrollar planes y argumentos para hacer avanzar este problema. Es importante involucrar a los gobiernos en la conversación para que los consejos científicos emergentes puedan desarrollar políticas sólidas de costos indirectos desde el inicio.

Mientras tanto, los beneficiarios generalmente ven lo siguiente:

- “ La clave es que los investigadores entiendan cuál será el costo de su investigación. No pueden tomar decisiones informadas sin comprender los costos involucrados, especialmente cuando los fondos recaudados son menores al costo del proyecto.
- “ Es importante para la sostenibilidad que se tomen decisiones estratégicas con respecto a los tipos de proyectos (disciplina, umbral de costos, transdisciplinarios, necesidades del país) que se pueden auspiciar o abandonar.

Facilitadores institucionales

Políticas de cálculo de costos y fijación de precios de investigación a nivel de la institución

El cálculo de costos y la fijación de precios de investigación en muchas instituciones en los LMIC son adiciones relativamente nuevas en las políticas de gestión en investigación. Si bien muchos factores tienen un efecto facilitador, una política propicia y el apoyo institucional para la investigación son cruciales.

En la Tabla 1 figura el esbozo genérico de una política de cálculo de costos y fijación de precios en investigación. Este se basa en un análisis de políticas institucionales que se encuentran disponibles al público o que se nos proporcionaron. Dicho marco no busca ser normativo, pero puede ayudar a las instituciones a comparar las políticas existentes o puede servir de base para desarrollar una nueva política.

Esbozo de política de cálculo de costos y fijación de precios de investigación

Las políticas de costos totales que se han implementado con éxito suelen incluir las secciones que aparecen en la Tabla 1. En general, las políticas cuentan con lo siguiente:

- **Respaldo:** las autoridades institucionales declaran abiertamente el valor del cálculo de costos totales para la sostenibilidad financier, en la medida que permite mayor eficiencia en la distribución de recursos y una toma de decisiones más estratégica.
- **Inclusividad:** La formulación de políticas involucra la participación de partes interesadas clave para establecer principios compartidos. Esto puede ayudar a superar obstáculos como el compromiso de autoridades y resistencia por parte del personal. La sensibilización y la comunicación extendida durante toda la etapa de implementación es crucial.



- **Pertinencia:** La política apoya las metas de la institución, y es pertinente y clara para aquellos que deben cumplir y ejecutarla. La política asiste a otras políticas institucionales, en lugar de contradecirlas.
- **Viabilidad:** La estructura y capacidad necesarias para una implementación exitosa se encuentran disponibles.
- **Aplicación:** La política está por escrito y existen controles administrativos y otros controles que supervisan su cumplimiento.
- **Flexibilidad:** La política pasa por una revisión periódica y puede adaptarse al cambio; como tal, puede orientar futuras planificaciones y acciones. Se acomoda a los distintos tipos de investigación que realiza la institución y a la diversidad de financiadores que subvencionan el trabajo de investigación.

ANOTACIONES DE CAMPO

Aprobación de la política de costos indirectos

Más del 60 % de los beneficiarios informaron que sus instituciones tienen una política de costos indirectos. En muchos casos, las políticas son documentadas, pero algunas tienen poco más que un entendimiento tácito que guía la ICRR aplicada a los presupuestos de investigación.

Cuando se trata de la distribución de los costos indirectos recuperados, más del 40 % de los encuestados dijeron que sus instituciones tienen reglas o lineamientos. Los fondos generalmente se comparten entre unidades institucionales o departamentos y se utilizan para movilizar más recursos y apoyar la investigación.

Muchos encuestados señalaron que el desarrollo y la implementación de políticas es un desafío: algunos investigadores ven la inclusión de una ICRR como una especie de “impuesto” en “sus subsidios”. Esta falta de comprensión y aprobación de la política puede ser un gran obstáculo. Superar estos obstáculos requiere un esfuerzo significativo tal y como lo reflexionó un encuestado:



Hemos trabajado arduamente para tener foros públicos y equipos de trabajo, y para asegurar la aprobación de los investigadores con cada paso que damos. Siempre habrá aquellos que no quieran entender la razón, pero pienso que poner a disposición mucha información y estar dispuesto a discutir sobre el asunto abiertamente, ayuda a la aceptación de estas políticas.



Tabla 1: Muestra las políticas institucionales de cálculo de costos y fijación de precios más comunes

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN
Nombre de la política	Descripción precisa de la naturaleza de la política y su propósito.
Detalles/notas de la política	Número de versión, resumen del historial de revisión, que incluye la fecha de la última revisión, y otros detalles cruciales como el dueño de la política, fecha de aprobación y fecha de inicio y fecha de revisión.
Lista de contenidos	Esquema resumido del contenido de la política.
Abreviaciones/ definiciones/ términos	Explicación de la terminología empleada en la política (véase los términos y definiciones en la Clave 2).
Valores	Definición clara de los valores de la institución respecto al cálculo de costos y fijación de precios de investigación. Por ejemplo: <p>“ Se espera que todos los proyectos de investigación y/o consultoría subsidiados por financiadores externos cumplan con los estándares de ética más elevados, según lo establecido por la institución. Los costos totales de dichos proyectos deben ser el punto de partida para las negociaciones con financiadores/patrocinadores/donantes/clientes.</p>
Declaración y antecedentes de la política	Explicación del propósito de la política y aquello que busca lograr. Incluye antecedentes y contexto de la política.
Principios de la política	Explicación de lo que son los costos totales, qué son los costos directos e indirectos para una institución, y de qué forma se deben aplicar la ICRR de una institución. Esta sección brinda información sobre los servicios y herramientas complementarias de los que se dispone para ayudar en la elaboración de presupuestos, y orientación sobre la fijación de precios de los proyectos y sobre cómo se cobran los costos indirectos como directos cuando el financiador lo permite. También se pueden incluir otras cuestiones específicas de cada país, como los impuestos.
Funciones y responsabilidades	Disposición de las funciones y responsabilidades de todos los participantes (por ejemplo, servicios legales/gestión de contratos, departamento de finanzas, otras funciones de soporte de investigación, comité de recuperación de costos).
Alcance de la política	Explicación sobre el destinatario de la política/para quién tiene carácter vinculante, qué abarca la política y qué excepciones están permitidas. <p>Ejemplos de inclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Contratos de investigación. ■ Diversidad en la investigación/ investigaciones sin contratos. ■ Servicios de consultoría. ■ Patrocinios. ■ Otros productos y servicios (incluyendo cursos cortos y conferencias). <p>Ejemplos de excepciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Consultoría por debajo de un monto especificado. ■ Subsidios y fondos gubernamentales dirigidos a la capacitación, infraestructura y desarrollo de capacidades. ■ Premios de mérito. ■ Donaciones/dotaciones. ■ Ingresos de subsidios. ■ Tarifas de membresía. ■ Limitaciones de la ICRR con base en las políticas del financiador. Es posible proporcionar una lista preaprobada de financiadores y la ICRR que se debe aplicar, a fin de evitar demoras en las aprobaciones de las variaciones de la ICRR institucional.

Continúa al dorso...



SECTION	DESCRIPTION
Aprobación de variaciones	<p>Explicación del proceso a seguir si la política de un financiador no apoya la recuperación de la ICRR totales de la institución. Por ejemplo,</p> <p>“ el cobro de una tasa reducida debe ser aprobada a nivel de la gerencia principal, i.e., por el director de la Unidad o el director de operaciones. Involucra la redacción de una justificación para la reducción o exención, en la que se describa los beneficios estratégicos de la investigación para la Unidad.</p>
Distribución de costos indirectos recuperados	Explicación del modelo de distribución de los costos indirectos recuperados.
Proceso de apelaciones	Dependiendo de la estructura institucional, se puede incluir un proceso de apelación en la formulación de políticas, para que un investigador pueda acudir a una autoridad superior en caso no esté de acuerdo con el resultado de la decisión.
Declaración de no cumplimiento	Declaración de por qué se recomienda el cumplimiento y resumen de las consecuencias del no cumplimiento.
Otras herramientas complementarias	Preguntas frecuentes, directrices, ejemplos trabajados, etc., en respaldo de la aceptación y uso de la política.



CASO PRÁCTICO

El camino hacia la implementación de una política

La Universidad Stellenbosch (SU) en South Africa busca ser la universidad líder en investigación, reconocida a nivel mundial por sus avances en el conocimiento innovador, inclusivo y de excelencia, al servicio de la comunidad. Esta es la historia de cómo logró e implementó su política de recuperación de costos totales.

2004: Al no contar con una metodología clara para calcular los costos indirectos, la dirección universitaria implementó un gravamen de investigación del 12% para todos los contratos de investigación.

2010: La legislación nacional exige a las universidades sudafricanas calcular el costo total de las investigaciones, que serviría de base para regular las transacciones de propiedad intelectual con los financiadores. A fin de dar cumplimiento a la legislación mientras se desarrollaba una metodología en todo el sector, la SU revisó el gravamen del 12% y agregó un gravamen de espacio, calculado a partir del uso por hora de la superficie de suelo por m². Se dieron asignaciones para las diferencias de costos entre los estudios por computadora y los servicios de laboratorio o ensayos clínicos. Después, la SU adoptó su primera política oficial sobre recuperación de costos.

2013: La SU adoptó un enfoque de costos totales, no solo para cumplir con la legislación, sino también para garantizar la sostenibilidad financiera. La adopción de una metodología a nivel de todo el sector logró que la SU aumentara su ICRR al 17%; sin embargo, antes de la implementación, se llevó a cabo una amplia consulta con las facultades y otros grupos de interés. En ese momento, también se introdujo procesos de aprobación para la exención o aplicación de costos indirectos más bajos. La universidad anticipó el impacto emocional que tendría la adaptación de un enfoque

de costos totales en la institución, y aplicó los principios del modelo SCARF (estatus, certeza, autonomía, relación, equidad) de David Rock a todo el proceso.

2019: Basándose en el trabajo de 18 meses de un equipo interno de 30 miembros y en un proceso de búsqueda de consenso interno, se identificaron vacíos en la forma en que el método a nivel del sector se aplicaba a la SU y se aumentó la ICRR a 20%.

Después de 2019: Se espera que los investigadores calculen los costos totales de todos los proyectos de investigación y utilicen esa información como base para fijar el precio de su investigación. Para los financiadores con ICRR limitados (como NIH), el precio será menor que el costo total, mientras que para algunos proyectos de investigación financiados por la industria, el precio podría ser más alto que el costo total para prever una pérdida en la huella académica debido a restricciones en las publicaciones, etc. Un factor de éxito clave para la implementación armoniosa de la política es contar con herramientas, como plantillas de presupuestos, y contadores calificados que trabajen con la Oficina de Gestión de Contratos de Investigación para asistir en la elaboración de presupuestos. Dichos contadores reciben el apoyo de la Oficina de Finanzas y de Contratos de Investigación. Tener al personal de finanzas en el mismo entorno donde se procesan los contratos de investigación ha resultado muy efectivo.

La universidad también está trabajando en un enfoque de reporte integrado que permitirá que la institución realice pronósticos de ingresos comprometidos y gastos sobre la base de contratos de investigación firmados. Si bien tardaron en trabajar en un enfoque de costos totales, en su rol de universidad líder en



CASO PRÁCTICO

El camino hacia la implementación de una política (*continuación*)

investigación, desde el principio la intención de la SU fue garantizar su sostenibilidad financiera. Esto requería un enfoque disciplinado para la recuperación de costos indirectos, lo cual les ayudó a largo plazo a mantener la ICRR en un nivel razonable.

Este es el resumen de un caso práctico más extenso. Visite el siguiente enlace para encontrar el texto completo y otros casos pertinentes <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.

Apoyo a la investigación

Dado que el acceso a la financiación de investigaciones se ha vuelto más competitivo y basado en el cumplimiento, la mayoría de proyectos de investigación requieren información y asistencia de parte de una variedad de unidades de apoyo en sus instituciones. El desarrollo de propuestas de proyectos, que incluyen el cálculo transparente de costos y precios del proyecto de investigación y la gestión de subvenciones, suele involucrar a los departamentos de RRHH, servicio y adquisiciones, biblioteca, asesoría legal y financiero. Unidades dedicadas que se encargan de la gestión y apoyo de investigaciones, y que varían ampliamente en tamaño y estructura, son ahora esenciales en los centros de investigación. Estas se enfocan en el desarrollo de estrategias y políticas de investigación, facilitan las alianzas de investigación, supervisan la ética e integridad investigativa, administran propuestas y financiaciones de investigación, manejan datos e información de investigaciones, y apoyan su aceptación, utilización e impacto.

Las funciones involucradas en la eficaz obtención y gestión de fondos, para garantizar el valor económico y la obtención de resultados, son esenciales para maximizar los beneficios procedentes de las relaciones con los financiadores y asegurar el cumplimiento y la sostenibilidad institucional. Los cargos, responsabilidades y competencias relacionadas con la gestión de subsidios en las fases de pre y postadjudicación se encuentran resumidas en la Clave 5.

Es posible que hayan deficiencias en el sistema de gestión y apoyo en investigación que ocasionan costos indirectos más altos de lo necesario. El uso de la tecnología es una forma de mejorar la eficacia. Por ejemplo, el software de gestión de subsidios se puede usar para buscar oportunidades de financiación, rastrear solicitudes de subvenciones, almacenar y compartir documentos/información, realizar actualizaciones en tiempo real sobre la situación financiera, datos y parámetros de proyectos para los procesos de reporte y toma de decisiones. Proporciona un sistema centralizado y único para la administración efectiva de los subsidios, y la reducción de papeleo y trabajo requerido puede disminuir los costos indirectos.

Normas internacionales para la gestión de subsidios

En 2018, se elaboraron las de **Buenas Prácticas de Subsidios Financieros** como una norma internacional (ARS 1651:2018) para la gobernanza financiera de los subsidios. Es un sistema de evaluación basado en el portal que mide y reporta el cumplimiento de los beneficiarios mediante el uso de la norma de Buenas Prácticas de Subsidios Financieros. Esta norma se ha dividido en cuatro niveles (bronce, plata, oro y platino) para atender a organizaciones de diversos tamaños y alcances. Asimismo, aborda siete principios de buenas prácticas de subsidios financieros (rendición de cuentas, manejo, cumplimiento de las normas, transparencia, viabilidad, integridad, consistencia) y presenta cuatro



áreas de trabajo que las organizaciones deben esforzarse por gestionar (finanzas, recursos humanos, adquisición y gobernanza).¹⁴ Como mencionó un financiador:

14 La creación de Buenas Prácticas de Subsidios Financieros es una de las plataformas de la AESA, que es a su vez una iniciativa de la AAS y AUDA. Ingrese a <https://www.globalgrantcommunity.org/>

“ Creemos que el apetito por las de Buenas Prácticas de Subsidios Financieros es un buen indicador del interés que tienen las instituciones respecto al fortalecimiento general de los subsidios y la gestión en investigación.

ANOTACIONES DE CAMPO Estandarización de procesos y sistemas para la gestión de subsidios

Cerca del 50 % de los beneficiarios informaron que sus instituciones tienen plantillas y procedimientos estándar para elaborar presupuestos y solicitar la aprobación de subsidio, pero señalaron que algunos investigadores aún no aprecian lo útiles que pueden ser. Más del 80 % de los beneficiarios informaron que sus instituciones tienen un sistema de gestión de subsidios. Cuando se gestionó un pequeño número de subsidios, se utilizó un software estándar de hoja de cálculo. En otros casos, las hojas de cálculo se combinan con el software de gestión de contratos. Algunos encuestados informaron haber utilizado sistemas totalmente automatizados. De los cuales, algunos se desarrollaron internamente, otros utilizaron software patentado como Converis, Oracle Projects, IDU, Microsoft Dynamics Navision y Quickbooks.



CASO PRÁCTICO

Cómo algunas instituciones abordan la gestión de subvenciones

La **Unidad de Investigación Clínica de la Universidad de Oxford** (OUCRU) está incorporada a dos hospitales terciarios de referencia administrados por el gobierno en Vietnam (uno en Hanoi y otro en la ciudad de Ho Chi Minh), así como en Kathmandu, Nepal y Jakarta, Indonesia. Un memorando de entendimiento entre la Universidad de Oxford y las instituciones locales expone los parámetros operacionales de OUCRU.

Las solicitudes de subsidios de los sitios de investigación en Vietnam, Nepal e Indonesia son gestionadas de **forma central** en la ciudad de Ho Chi Minh, para asegurar la consistencia; no obstante, los equipos de subsidios trabajan en colaboración con los investigadores para elaborar los presupuestos de los proyectos. Los investigadores enumeran sus exigencias esperadas, y el **equipo de subsidios les ayuda a calcular detalladamente los estimados de los costos**. En su experiencia, si los investigadores no pueden especificar sus necesidades de forma detallada, estos suelen pedir planes de proyectos más claros.

Los pronósticos de inflación incluyen el incremento anual mínimo de pago del 5% especificado en sus contratos de empleo, así como incrementos de precios relativos a las tarifas de seguro y gobierno. Dado que trabajan con **varias monedas**, el equipo de subsidios presta atención a las tasas de cambio. Ellos prefieren que **los financiadores realicen las concesiones en la moneda de gastos**, ya que esta práctica reduce las pérdidas potenciales.

Es un desafío garantizar que los investigadores sigan los procedimientos operativos estándar. Sin embargo, el **equipo de gestión de subsidios añaden tanto valor que los investigadores reconocen que su cooperación con**

ellos es beneficioso para ellos mismos.

El equipo de subsidios proporciona una lista de oportunidades de financiación mensualmente, brinda capacitaciones periódicas al personal y colaboradores locales, y ofrece soporte personalizado. También proporcionan orientación sobre las condiciones de los financiadores, cálculo de costos de proyectos, gestión de colaboraciones, y gestión de subsidios otorgados.

Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) es

una organización sin ánimo de lucro en Sao Paulo, Brasil, que busca mejorar el sistema sanitario y desarrollar nuevas formas de abordar los problemas actuales relacionados con la educación y formación, innovación, investigación y responsabilidad social en el sector salud. El Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein (IIEP), fundado en 1998, alberga las actividades de investigación y educación de SBIBAE.

Su oficina de apoyo a la investigación (RSO) fue creada en 2014 para ofrecer servicios y plataformas que soporten la administración de las investigaciones de IIEP y que **puedan brindar asesoría sobre los aspectos específicos del planeamiento y presupuestación de proyectos**. RSO también asiste en la recopilación de datos, almacenamiento y análisis estadístico, así como en el reporte y difusión de resultados. **La demanda de sus servicios de gestión de subsidios es alta**. Estos incluyen búsquedas de fondos, ayuda con la redacción y presentación de propuestas, así como la obtención, cumplimiento, reporte y cierre de proyectos.

RSO emplea I.Search™ (software de base de datos patentado para la gestión de documentos, procesos, costos, recursos,



CASO PRÁCTICO

Cómo algunas instituciones abordan la gestión de subvenciones (continuación)

y resultados científicos) **para tener en cuenta la propia contribución de RSO en los costos indirectos de los proyectos.** Todos los gastos de los empleados de RSO son asignados a un único “centro de costos”, y los costos se comparten entre todos los centros de costos dentro de la institución que tiene proyectos activos. Este método no cuantifica el tiempo pasado en cada proyecto, pero sí indica el tiempo pasado en cada departamento, lo cual garantiza que los costos del servicio se compartan entre todos los departamentos de SBIBAE.

La **Escuela de Salud Pública de la Universidad de Makerere** (MakSPH) es una de las escuelas que conforma la Facultad de Ciencias de la Salud de la misma universidad. MakSPH fundó la Secretaría de Administración de Subsidios (GAS) en 2013, que forma parte de la Unidad de Gestión de Finanzas de la escuela. GAS **ofrece un centro integral de información para los investigadores** que presentan propuestas a las agencias y patrocinadores locales e internacionales. Sus servicios incluyen la identificación de oportunidades de financiación, elaboración de presupuestos, presentación de propuestas, respuesta a los controles de debida diligencia de los donantes, así como la gestión del cumplimiento de contratos, subsidios y subadjudicaciones. MakSPH también cuenta con un Comité de Subsidios que orienta las actividades y operaciones de GAS, y **GAS es financiada por los gastos generales recuperados de los subsidios de investigación financiados de forma externa.**

GAS ha **elaborado un manual de procedimientos para subsidios**, con el fin de ayudar a todo aquel en MakSPH que

participe en la redacción de solicitudes o gestión de subsidios. Este manual ofrece directrices claras respecto a los programas y proyectos patrocinados por entidades externas. Su objetivo es mejorar la comunicación y mejorar la colaboración, rendición de cuentas y la adecuada gestión de donantes, garantizando que la dirección esté bien informada sobre los compromisos hechos a nombre de la institución.

Todos los presupuestos de investigación deben ser aprobados por la GAS antes de ser presentados al financiador.

Como parte del proceso de aprobación, se pide a los investigadores que declaren cualquier conflicto de intereses u otros, a fin de manejarlos eficientemente antes de la implementación.

GAS **también ha elaborado plantillas de presupuestos**, tarifas estándar para rubros como *per diems*, combustible para el trabajo de campo, etc., y una lista de rubros cruciales que se deben tomar en cuenta para la creación de presupuestos de investigación. Estos rubros incluyen tasas de inflación anuales, aumentos de sueldos, tasas de beneficios anuales, y la ICRR de la institución.

No obstante, algunos investigadores siguen tratando de actuar por su cuenta, en lugar de trabajar a través de GAS. **Ha sido difícil hacer cumplir el uso del servicio sin una directiva firme de la gerencia.** De cualquier manera, la gestión de subsidios continúa siendo un fenómeno nuevo en la universidad, y su aceptación aumentará conforme su valor se vaya demostrando.

La **Escuela de Salud Pública (SPH) de la Universidad de Gana**, de la Facultad de Ciencias de la Salud, tiene una sólida trayectoria de capacitaciones, alcance



CASO PRÁCTICO

Cómo algunas instituciones abordan la gestión de subvenciones (continuación)

comunitario, así como investigación de vanguardia, en temas de salud pública vitales.

La universidad cuenta con una Oficina para la Investigación, Innovación y Desarrollo (ORID) central, que se encarga de la elaboración de la política de investigación de la universidad, las recaudaciones para la investigación, la gestión de subsidios, el establecimiento de normas para la ética, y la difusión de resultados de investigaciones, y la comercialización de la propiedad intelectual. **Actualmente, la ORID es financiada a través de una subvención del gobierno y cuenta con personal a tiempo completo.** El departamento de finanzas de la SPH también ofrece apoyo presupuestario a corto plazo. El **departamento de finanzas revisa los presupuestos** para cerciorarse de que todos los costos están incluidos y calculados correctamente **antes de presentarlos a los financiadores.**

La Unidad de Servicios pre y postadjudicación de la ORID asiste en

la elaboración de presupuestos para proyectos de investigación. Al momento de elaborar los presupuestos, se emplean **costos reales (en lugar de costos estimados), a fin de reducir el riesgo de la recuperación insuficiente de costos de investigación.**

Realizan controles de debida diligencia en cada etapa del ciclo de financiación.

La financiación mediante subsidios es liberada de acuerdo a los resultados de los controles y en consonancia con las partidas presupuestarias aprobadas y resultados según lo acordado con el financiador.

Los informes se pueden generar en corto plazo y son un recurso invaluable para el seguimiento de presupuestos y la gestión del cumplimiento de los subsidios.

* Estos son resúmenes de casos prácticos más extensos. Visite el siguiente enlace para encontrar el texto completo y otros casos pertinentes <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.



RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS

Para financiadores

- Reconocer los costos indirectos como un costo verdadero de una investigación, y reconocer políticas de cálculo de costos y fijación de precios de investigación de la institución que sean transparentes, justas y justificadas.
- Fomentar el uso de herramientas reconocidas a nivel internacional, como las de Buenas Prácticas de Subsidios Financieros, para ayudar a los beneficiarios a reducir la carga administrativa de las exigencias de debida diligencia de los financiadores para la gestión financiera y de subsidios.
- Publicar políticas claras y transparentes sobre costos indirectos y costos admisibles/no admisibles. Realizar aclaraciones en los casos en que las expectativas sobre un programa específico difieren de la política organizacional.
- Participar en foros nacionales e internacionales relevantes para entender los desafíos que afrontan los centros de investigación y los enfoques que adoptan los distintos financiadores.

Para centros de investigación

- Reconocer el valor estratégico del cálculo de costos y fijación de precios de investigación a nivel de la gerencia, para orientar la inversión, mejorar eficacias, promover la sostenibilidad financiera, y elevar el perfil de investigación de la institución, incluso si no se recupera totalmente los costos indirectos de los financiadores.
- Desarrollar e implementar políticas claras y transparentes que puedan justificar las exigencias y uso de los costos indirectos.
- Incluir a los líderes en consultoría, implementadores y usuarios finales en el proceso de elaboración de políticas, para garantizar la aprobación, flexibilidad y transparencia institucional, y dedicar el tiempo suficiente para dicho proceso.
- Apoyar la implementación de políticas, garantizando estructuras, procesos y sistemas efectivos para la gestión de subsidios, con respaldo de la gerencia, y, cuando corresponda, usar tecnologías para mejorar la precisión y eficacia de la gestión de subsidios.
- Facilitar la cooperación entre los investigadores y el equipo que apoya las investigaciones en las primeras etapas de la elaboración de presupuestos y propuestas, para mejorar la precisión del cálculo de los costos de investigación.
- Crear procesos y plataformas para promover la comunicación periódica e intercambio de información entre el personal administrativo y de investigación, para fomentar el aprendizaje mutuo y las mejoras en el cálculo de costos de investigación.
- Evaluar críticamente las normas internacionales para hacer un estudio comparativo del cumplimiento institucional e identificar vacíos en las prácticas de gestión financiera y de subsidios.
- Sacar provecho de foros nacionales e internacionales relevantes para ejercer presión sobre las agencias gubernamentales y de financiación, a fin de reconocer los costos indirectos de investigación.





Clave 4: Optimización de la recuperación de costos indirectos

La práctica del cálculo de costos y fijación de precios de investigación abarca tanto la comprensión de los costos reales de una investigación como de la recuperación de dichos costos de los financiadores. Conforme aumentan las actividades investigativas, también crecen las demandas de estructura, costos operativos, y los costos de gestión y apoyo a la investigación. Rara vez estos gastos son cubiertos enteramente por los presupuestos de proyectos. Con el tiempo, la continua recuperación insuficiente de dichos costos debilita el mantenimiento de la infraestructura de investigación, equipos y servicios de apoyo a la investigación esenciales. Para las instituciones en los LMIC, esto significa que nunca podrían lograr llenar los vacíos actuales en infraestructura y servicios de apoyo.

Por lo tanto, en la Clave 4 buscamos ayudar a los lectores con lo siguiente:

- Clasificar los costos directos e indirectos con precisión.
- Considerar enfoques para determinar las ICRR.

- Entender cómo distintos financiadores tratan los costos indirectos.
- Resolver de qué forma los costos recuperados pueden ser distribuidos para ayudar a la sostenibilidad institucional.

Categorización de los costos

Los costos directos e indirectos se encuentran definidos en la Clave 2. Sin embargo, distintos financiadores clasifican los rubros de forma distinta, y las instituciones también suelen diferir en la manera en que asignan costos, dependiendo de qué tan bien pueden monitorear estos costos en sus propios procesos y sistemas de contabilidad. Es un verdadero reto lograr que las instituciones adapten sus categorías de costos a las de los financiadores de investigaciones, sobre todo cuando se trata de múltiples financiadores.

En la Tabla 2 se presentan ejemplos de costos de investigación y su categorización habitual.

Tabla 2: Algunos ejemplos de costos de investigación y cómo se suelen clasificar

Costos directos	
Salarios y beneficios de empleo y costos de reclutamiento relacionados	Remuneración para el personal de investigación y para administradores, gerentes/coordinadores de proyecto. Las instituciones suelen brindar orientación sobre cómo y a qué nivel los costos de salario y similares deben estar a cargo de los proyectos. Para los proyectos de varios años, se debe considerar un porcentaje para los aumentos de salarios, en virtud de la política institucional.
Subcontratistas y consultores	Costos por servicios tercerizados para organizaciones o consultores externos.
Becas	Salarios/becas/estipendios para estudiantes con estudios culminados o en proceso que trabajan en el proyecto.
Comunicaciones	Gastos de telecomunicaciones, franqueo y mensajería.
Viajes	Viajes, visa, alojamiento y costos <i>per diem</i> relacionados con proyectos.
Instalaciones	Necesidad de nuevas instalaciones, como una clínica de campo o laboratorio nuevo, etc. Alteraciones para que las instalaciones existentes sean adecuadas para su propósito.
Equipos	Compra o modernización de equipos, y el costo del acceso a equipos especializados, de ser necesario.

Continúa al dorso...



Costos directos (continuación)	
Consumibles	Todos los insumos necesarios para el proyecto (que incluyen reactivos, componentes electrónicos, artículos de oficina, etc.)
Otros costos	Costos de reporte; impresión y otros costos de distribución; costos de atención al paciente, que incluyen seguro para ensayos clínicos, monitoreo clínico; gastos de animales y cuidado de animales; manejo de datos; análisis estadístico; materiales de referencia (libros, suscripciones); capacitación o formación profesional; auditorías requeridas por el financiador; costos relativos a la importación y exportación; seguro adicional (para los rubros que no están cubiertos por la póliza de seguros de la institución, y que no están incluidos en los costos indirectos); ética y otras aprobaciones regulatorias que no están incluidas en los costos indirectos.
Costos indirectos	
Infraestructura	Mantenimiento y reparaciones de edificios; costos de alquiler y/o servicios asociadas con el local en uso (calefacción, refrigeración, electricidad, agua, limpieza, eliminación de residuos); soporte técnico para los laboratorios; depreciación de infraestructura y equipos; seguro; alquiler; seguridad y protección.
Gestión y administración	Gobernanza (como el apoyo de gestión, actividades de la junta, servicios de auditoría, servicios legales, oficina internacional), servicios de adquisición, gestión financiera y contabilidad, gestión en investigación (que incluye la gestión antes y después del otorgamiento de subsidios), gestión de la propiedad intelectual; manejo de la información; gestión de recursos humanos, cumplimiento sanitario y de seguridad; administración general, cobros bancarios; administración de estudiantes que participan en la investigación; protección de sujetos humanos.
Recursos de investigación	Servicios de biblioteca, servicios de información y comunicación (bases de datos, telecomunicaciones, tecnología de la información).

Coherencia

La coherencia se refiere a la aplicación de un método de contabilidad particular y la asignación de un rubro de contabilidad específica, de una misma manera y por un período de tiempo prolongado. También es uno de los GAAP mencionados en la Clave 2.

Para los centros de investigación, eso significa que una vez que se llega a un consenso respecto a la categorización de los costos directos e indirectos según su tipo y circunstancias, dichos costos se deben asignar de forma coherencia en toda la institución.

15 Institutos Nacionales de Salud (2019, diciembre) *Grants Policy Statement*. Disponible en línea.

Los financiadores de investigación usa el principio de consistencia en sus políticas y prácticas para poner énfasis en distintos objetivos. Por ejemplo, la política de subsidios del NIH establece lo siguiente:

“ Los costos pueden cobrarse como costos directos o costos administrativos y de instalaciones, dependiendo de su beneficio identificable para un proyecto o programa particular, pero todos los costos deben ser tratados de forma coherente en todo el trabajo de la organización bajo circunstancias similares, sin importar la fuente de la financiación.¹⁵ ”



La Fundación Gates Foundation indica lo siguiente:

“ Buscamos *coherencia* en todos los mecanismos de financiación y, por ende, nos reservamos el derecho de aplicar esta filosofía y principios a los contratos.¹⁶ ”

Enfoques para determinar la recuperación de costos indirectos

La ICRR es el índice que se obtiene al dividir los costos indirectos (en conjunto) entre la base de costos. Muchas universidades y centros de investigación sin ánimo de lucro emplean uno de los siguientes modelos para calcular su ICRR:

- El cálculo de costos por actividad emplea factores de coste (como el personal y espacio) como base para la asignación. Este enfoque produce un alto nivel de transparencia y precisión, pero requiere la recolección y preparación intensiva de datos, así como sistemas de contabilidad que puedan atribuir costos a proyectos de investigación individuales. Esta es la base del método TRAC utilizado en el Reino Unido.
- Usando los costos directos como base, la ICRR se expresa como un porcentaje de los MTDC. Entonces, se cobra a los proyectos individuales por su parte de los costos indirectos. El suministro o uso del servicio/beneficio real variará según el proyecto, pero esto debe lograr un equilibrio a nivel institucional en general. Este método es común en Europa y Estados Unidos.

Muchas veces, se aplica una ICRR única en toda una institución, pero en las instituciones grandes, las distintas unidades/facultades a veces utilizan tasas diferentes. A veces también se hace una distinción entre las tasas de investigaciones ejecutadas en el sitio y fuera del sitio. La ICRR real suele diferir de institución a institución, debido a las diferencias en los costos y complejidad de la investigación (con su infraestructura asociada) ejecutados en todas las instituciones, regiones y países.

No existe una única tasa para todos los casos. Sin embargo, las instituciones pueden beneficiarse del intercambio de experiencias, definiendo principios y aprovechando oportunidades para comparar sus avances. La experiencia ha demostrado que los esfuerzos coordinados para implementar una recuperación de costos totales puede mejorar la eficacia del proceso; ahorra costos y profundiza los niveles de transparencia, rendición de cuentas y el cumplimiento. La coordinación se puede propiciar a nivel nacional, como es el caso de las universidades financiadas con fondos públicos en Estados Unidos, Reino Unido, y Sudáfrica. Otros esfuerzos involucran redes regionales o sectoriales de instituciones.

16 Fundación Bill y Melinda Gates (2017, febrero) *Indirect Cost Policy*. Disponible en línea.

ANOTACIONES DE CAMPO

Cálculo de tasas de recuperación de costos indirectos

Todas las instituciones encuestadas beneficiarias están sujetas a auditorías financieras externas anuales. Solo el 46 % de las encuestadas informó que su institución tenía un ICRR. En términos de métodos de cálculo:

- Algunas instituciones utilizan los estados financieros auditados del año anterior para calcular los costos totales, y luego establecen el ICRR como un porcentaje de los costos directos totales o los costos directos modificados totales.
- Otras instituciones acordaron un ICRR después de consultar con otras instituciones en su país.
- Un tercer grupo usa estimaciones o el ICRR establecido por sus financiadores.

Además, los encuestados informaron haber visto cambios en los enfoques de sus instituciones en cuanto a los costos indirectos con el tiempo. Por ejemplo, se establecen políticas de investigación y oficinas de apoyo investigativo; se revisan regularmente a los ICRR; se cobran los gravámenes por costos indirectos en todos los servicios institucionales; se reclasifican los costos indirectos como costos directos según los lineamientos del financiador; y los costos indirectos recuperados se distribuyen en función de la política institucional.

Los encuestados reportaron desafíos en el cálculo de los ICRR “realistas”; no se sabía cómo asignar valor o desglosar elementos específicos de costo indirecto; la aceptación por parte de los investigadores de la necesidad de recuperar los costos indirectos; y la falta de un ICRR para empezar.



CASO PRÁCTICO

Enfoques institucionales para determinar los ICRR

El **Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas de Colombia** (CIDEIM) es una organización sin fines de lucro ubicada en Cali, Colombia, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de las poblaciones vulnerables reduciendo el impacto de las enfermedades infecciosas.

CIDEIM recibe financiamiento para la investigación de fuentes nacionales e internacionales, y utiliza los estados financieros auditados del año natural anterior para calcular los costos indirectos reales. Los costos directos representan los gastos totales de investigación y fortalecimiento de capacidades para la investigación de un año fiscal. Los costos indirectos abarcan aquellos gastos realizados durante el año fiscal para apoyar las actividades del centro, que brinda servicios a todos los proyectos. El cálculo se lleva a cabo de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Costos indirectos}}{\text{Costos directos}} \times 100 = \text{ICRR institucional}$$

La tasa que resulta del cálculo suele oscilar entre el 30 % y 36 %. Por lo tanto, los costos indirectos reconocidos por los financiadores (entre el 7 % y 8 %) son más bajos que los costos indirectos reales del centro.

El reconocimiento y recuperación de solo una fracción de los costos indirectos es un gran desafío para la sostenibilidad del programa de investigación y capacitación, y de la institución. Las subvenciones para un monto basado en un porcentaje predefinido de los costos directos, para situaciones imprevistas (Subvención de Financiación Flexible) y para la inflación (Subvención de Inflación), no son comunes, pero tienen gran relevancia. La administración de subsidios de CIDEIM analiza las políticas del financiador para identificar los costos que el centro suele clasificar como indirectos, como la evaluación del comité de ética, y que los financiadores permiten y reconocen como costos directos.

El **Centro de Investigación sobre Población y Salud de África** (APHRC) en Kenia, está constituido por un grupo independiente de expertos que obtiene pruebas para impulsar políticas centradas en mejorar la salud y el bienestar en África. Su trabajo se enfoca en tres programas: investigación, fortalecimiento de la capacidad de investigación, y compromiso de políticas y comunicaciones. El financiamiento del gobierno nacional contribuye con el 22 % del ingreso total de APHRC, mientras que las fundaciones extranjeras y las ONG contribuyen con el 71 %.

APHRC divide sus costos en costos de programación y costos indirectos. Los costos administrativos y complementarios, así como otros gastos dentro de la categoría de servicios de rutina que se suelen brindar en toda la organización, son abordados como costos indirectos. Los costos indirectos se desglosan según las cuentas anuales auditadas. La ICRR se revisa anualmente y se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ICRR institucional} = \frac{\text{Costos indirectos anuales}}{\text{Costos de programación anuales}} \times 100$$



CASO PRÁCTICO

Enfoques institucionales para determinar los ICRR (*continuación*)

APHRC permite que los gastos administrativos se cobren como costos directos cuando, por ejemplo, la naturaleza del trabajo realizado en virtud de un proyecto requiere un apoyo administrativo que sea significativamente mayor al nivel de servicios que la oficina administrativa proporciona de manera rutinaria.

Si bien las filosofías de los financiadores sobre los costos indirectos son diversas, APHRC busca recuperar sus costos indirectos totales (ya sea con un porcentaje de los costos directos del proyecto o por encima de la línea como costos asignados específicos. Cuando un porcentaje máximo permitido es inferior al ICRR anual publicado por APHRC, los gastos generales se cobran como costos directos. Para el caso en que los financiadores exigen el desglose de los costos indirectos, APHRC los ha clasificado en cuatro áreas: o costos de instalaciones u ocupación, costos de información y comunicación, costos de gobernanza y otros costos administrativos.

Inicialmente, APHRC experimentó algunos desafíos por parte del personal que no entendía la importancia de recuperar el total de los costos. Sin embargo, al tener una política clara y estar constantemente creando conciencia sobre por qué y cómo debe ser implementada, esto cambió lentamente. El personal de investigación y de apoyo se ha vuelto más cuidadoso al incluir los costos indirectos en las propuestas y negociar con los financiadores en consecuencia. Ahora la organización acepta ICRR bajos solo si se beneficia de la financiación de manera que contribuya estratégicamente a la sostenibilidad de la organización.

APHRC cree que la eficiencia de sus sistemas ayuda a mantener sus costos indirectos a un nivel razonable. Por ejemplo:

- Agilizan las necesidades organizativas de varias unidades/departamentos y combinan actividades básicas siempre que sea posible.
- Utilizan un sistema integrado de planificación de recursos empresariales que ayuda a identificar y reducir los costos operativos que de otro modo pudieron haberse duplicado.

En este sentido, APHRC se ha beneficiado de los subsidios de Efectividad Organizacional de la Fundación Hewlett. Una de las áreas en las que se centraron fue en el fortalecimiento de sus procesos comerciales para apoyar la sostenibilidad organizacional. Con el apoyo del subsidio, pudieron reclutar consultores que evaluaron sus procesos comerciales, identificaron problemas e hicieron recomendaciones a tomar en cuenta.

La **Red del Mediterráneo Oriental de Salud Pública** (EMPHNET) es una red regional que se enfoca en fortalecer los sistemas de salud pública en la Región del Mediterráneo Oriental con sede en Amman, Jordania. EMPHNET trabaja en asociación con ministerios gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, agencias internacionales, así como el sector privado y otras instituciones de salud pública en la región y a nivel global para promover la salud pública y la epidemiología aplicada.

EMPHNET desarrolló su política de costos indirectos al involucrar a los miembros del personal, como al gerente del programa, al gerente de subsidios, al director financiero y a los funcionarios financieros. Entonces la política fue presentada al director ejecutivo y aprobada por la junta. La ICRR se determina utilizando datos financieros reales y se aplica



CASO PRÁCTICO

Enfoques institucionales para determinar los ICRR (*continuación*)

según los requisitos de los diferentes financiadores. Los procesos financieros de EMPHNET dan como resultado registros completos para las transacciones diarias. La entrada y salida de los costos indirectos se registran para que EMPHNET pueda rastrear con precisión la previsión frente a la asignación de costos indirectos. Los costos indirectos generalmente están destinados a actividades ajenas al programa, tales como costos administrativos, gerenciales, logísticos y otros costos complementarios, incluidos los costos relacionados con la contratación de personal, control financiero, apoyo de las TIC y actividades relacionadas con adquisiciones, transporte y almacenamiento.

El cobro por costo indirecto de actividades ajenas al programa representa un reembolso de los gastos del presupuesto del programa. Esto busca asegurar que las actividades ajenas al programa no impongan una carga financiera en el presupuesto regular de la agencia. En términos contables, los costos indirectos representan una entrada al presupuesto del programa y un gasto por actividades ajenas al programa. Como parte de la planificación de liquidez, la agencia supervisa y prevé de cerca los presupuestos de sus programas y el flujo de caja. Esto asegura que se tomen medidas oportunas si se proyectan niveles de efectivo indeseables. La previsión del costo indirecto (realizado por la división de presupuesto) es una parte importante de la planificación del flujo de caja.

La **Oficina Nacional de Gestión de la Propiedad Intelectual** (NIPMO) es una unidad especializada dentro del Departamento de Ciencia e Innovación de Sudáfrica. La **Universidad de Ciudad del Cabo** (UCT) es una universidad dirigida a la investigación que participó en un equipo de trabajo que desarrolló una metodología de cálculo de costos y fijación de precios de la investigación para todas las universidades públicas de Sudáfrica. En 2008, Sudáfrica aprobó la Ley de derechos de propiedad intelectual de la investigación y desarrollo financiados con fondos públicos, que significaba que las universidades de Sudáfrica y otros centros de investigación financiados con fondos públicos tenían que cambiar la forma en que calculaban el costo y fijaban el precio de la investigación. Se formó un equipo de trabajo nacional para revisar las prácticas existentes y explorar enfoques internacionales. A través de un proceso de consulta, NIPMO aprobó un método para calcular los costos indirectos que ahora utilizan todas las universidades. El método de costo directo (también conocido como método de distribución de gastos) se utiliza para derivar los ICRR institucionales de las universidades. Luego, el proyecto de investigación aplica el ICRR institucional para calcular la recuperación de los costos indirectos de cada proyecto. Después se agrega esto a los costos directos del proyecto para llegar al costo total del proyecto. El sector eligió esta opción por los siguientes motivos:

- A pesar de sus beneficios, un enfoque basado en actividades es más caro para implementar y mantener.
- El enfoque de distribución de gastos es más simple y más manejable para todas las universidades dadas sus obligaciones existentes de contabilidad y de informes.
- Los requisitos de información, especialmente a un nivel alto (universidad y departamento de apoyo principal), deben ser cumplidos por los informes auditados actuales y los requisitos de registros contables de gestión subyacentes.



CASO PRÁCTICO

Enfoques institucionales para determinar los ICRR (*continuación*)

Las fórmulas estándar utilizadas para determinar los costos totales son:

$$\text{Costo total} = \text{costos directos} + \text{costos indirectos}$$

$$\text{Costo total} = \text{costos directos} + \{\text{ICRR} \times \text{costos directos (modificados)}\}$$

La ICRR institucional se calcula de la siguiente manera:¹⁷

Cálculo de la tasa de recuperación de costos indirectos (ICRR) usando el Principio de Distribución de Gastos	Cálculo	Rubro	Fuente del monto de gasto
Gastos ilimitados recurrentes, excepto gastos de viviendas		A	AFS*
Gastos limitados recurrentes, excepto gastos de viviendas	(B1 + B2)	B	AFS
- Costos relacionados con la investigación		B1	MA*
- Costos no relacionados con la investigación		B2	MA
Gasto total	A + B	C	
Tasa de asignación de costos indirectos (ICAR) (%)	B/C o B1/C	D	
Gastos determinados de departamentos de apoyo institucional menos exclusiones/modificaciones (a ser motivadas)		E	MA
Costos indirectos atribuibles a la investigación	D X E	F	
Costos directos de apoyo a la investigación		G	MA
Costos indirectos de investigación totales	F + G	H	
Tasa de recuperación de costos indirectos (ICRR) (%)	H/B o H/B1	I	

* Estados Financieros Anuales (AFS), Cuentas de gestión (MA)

Notas

- (A&B) es la información de toda la universidad obtenida de los estados financieros anuales auditados (AFS); B1, B2, E&G son gastos específicos del departamento de investigación y de apoyo obtenidos de las cuentas de gestión (MA) que se concilian con el AFS.
- Primero, se calcula la parte estimada (F) del costo del apoyo que brindaron los departamentos de apoyo (que incluyen finanzas, recursos humanos, TIC, bibliotecas, propiedades y servicios, oficinas ejecutivas, auditoría interna, gestión de riesgos, registrador, servicios legales, etc.). A esto se le agrega el costo de las unidades u oficinas (G) dedicadas únicamente/en gran parte al apoyo investigativo (como la oficina de investigación, el vicerrector adjunto de investigación, etc.) para llegar a los costos indirectos totales de investigación (H).
- Luego H se refleja como un porcentaje (I = ICRR) de los costos totales de investigación a nivel universitario (B o B1).

¹⁷ NIPMO (Oficina Nacional de Gestión de la Propiedad Intelectual, Sudáfrica) (2019) Guideline 5.1 of 2019: Guidance For Determining the Full Cost of Research and Development as Per the Intellectual Property Rights from Publicly Financed Research and Development Act. Disponible en línea.



CASO PRÁCTICO

Enfoques institucionales para determinar los ICRR (*continuación*)

La ICRR se puede emplear para calcular la recuperación de los costos indirectos de cada proyecto; cuánto debe contribuir cada proyecto para cubrir sus costos indirectos. Esto se calcula modificando la base de costos directos al excluir los montos para las becas, así como los equipos principales y/o trabajo realizado por subcontratistas que cuesta más que un umbral determinado por cada universidad.

Cada dos años, todas las universidades actualizan su ICRR y lo envían a NIPMO para su nueva aprobación. Aunque estas las universidades utilizan el mismo enfoque, el ICRR de cada institución se basa en su propia estructura de costos, sistema contable y en el alcance de la asistencia dirigida a la investigación.

UCT adoptó este enfoque de costo total después de extensas consultas dentro de la universidad. Para UCT, era importante que el enfoque satisfaga a la mayoría (si no todas) de las necesidades de la comunidad de investigación mientras mejora la sostenibilidad financiera. Ser parte de un enfoque de todo el sector ayudó a amortiguar las quejas de parte de algunos miembros del personal que consideraban que el costo total era injusto cuando otras universidades no aplicaban esto. NIPMO ahora está en condiciones de comparar el desempeño de diferentes universidades en términos de cálculo de costos y fijación de precios de la investigación, así como identificar las instituciones que podrían requerir apoyo para mejorar el cumplimiento.

En respuesta a las consultas de los financiadores y al negociar costos indirectos, UCT explica que su ICRR cuenta con la certificación de un organismo estatutario. Esto garantiza a los financiadores que la ICRR no es ni arbitraria ni carece de una auditoría. Al ser transparente y defendible, este enfoque también es útil cuando los centros de investigación están decidiendo si invertir o no en un proyecto de investigación; están sensibilizando a los interesados internos sobre los costos totales de un proyecto; están evaluando el costo (y la calidad) del apoyo que proporciona la universidad; y están determinando la mejor manera de optimizar la eficiencia en el sistema de apoyo.

El lineamiento de NIPMO también proporciona un método para que las instituciones públicas no universitarias calculen su ICRR. En este caso, se usa la fórmula $ICRR = \text{costos indirectos} / \text{factor de costos pertinente}$ (por ejemplo, costos directos o costos directos de mano de obra).

* Estos son resúmenes de estudios de caso más extensos; visite el siguiente enlace para encontrar el texto completo y otros casos pertinentes: <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.



Cómo ven los financiadores los costos indirectos

Algunas evidencias indican que cada vez más los financiadores consideran los costos indirectos como esenciales para el logro de resultados de un proyecto. No obstante, los financiadores siguen en desacuerdo sobre cómo definen y cubren los costos indirectos. Ello varía desde la no financiación de costos indirectos el reembolso a tasas muy bajas, el reembolso a tasas institucionales, el reembolso de una tarifa plana, o la exigencia de justificaciones por rubros de todos los costos indirectos.

Dada esta diversidad, muchos centros de investigación en los LMIC indican que la recuperación de costos indirectos es un desafío. Cuando las instituciones reciben la mayoría de su financiación de una fuente que cubre los costos indirectos a una tasa muy baja, es posible que, con el tiempo, la carga que tiene dicha institución para cubrir el déficit sobrepase los beneficios del financiamiento.

Por esta razón, las instituciones más sólidas podrían no solicitar ciertos subsidios. Sin embargo, las instituciones que tratan de establecer una cultura y perfil de investigación indican que esto es más difícil. El problema es que la frecuente recuperación insuficiente de costos indirectos aumenta la incapacidad de los centros de investigación para desarrollar y mantener la infraestructura y apoyo a la investigación necesarios.

A través del diálogo, financiadores y centros de investigación en los LMIC deben seguir mejorando aquellas prácticas que les ayuden a determinar y recuperar los costos reales de las investigaciones, a través de mecanismos de cálculo de costos y fijación de precios que sean justos y transparentes.

Un estudio realizado por la Asociación de Universidades Europeas demostró que las normas del financiador pueden ser un factor importante para promover mejores prácticas de cálculo de costos y fijación de

precios de investigación.¹⁸ Encontraron que el 7° Programa Marco de Investigación e Innovación de la UE fue el factor principal para la implementación del cálculo de costos totales en universidades de Europa. La posibilidad de recibir un monto mayor del que podría ofrecer una tarifa plana para el reembolso de costos fue una razón bastante sólida para que las instituciones empezaran a elaborar metodologías de cálculo de costos más adecuadas. Adicionalmente, el cálculo de costos totales ayudó a mejorar el conocimiento de los líderes institucionales e investigadores en casi todo Europa respecto a los costos indirectos y costos total para ejecutar una investigación.

18 T Esterman y A Claeys-Kulik (2013) *Financially Sustainable Universities: Full Costing Progress and Practices*. Asociación de Universidades Europeas. Disponible en línea.

ANOTACIONES DE CAMPO Financiadores y tasas de costos indirectos

De los financiadores encuestados, el 55 % utilizó un porcentaje de los costos directos o costos directos totales modificados (MTDC); el 28 % negoció la tasa basada en la política institucional y las necesidades del proyecto; y el 17 % negoció una tasa con instituciones, o requirió listas detalladas de costos indirectos para revisión, o permitió la recuperación de costos indirectos en programas seleccionados.

Cuando se les preguntó si habían observado cambios en las prácticas de los financiadores en relación con la financiación de los costos indirectos, varios beneficiarios observaron que los financiadores se están volviendo más flexibles. Varios encuestados indicaron que, en términos relativos, cada vez es más fácil recuperar los costos indirectos de los nuevos programas/ marcos de financiación, como el Programa Horizonte 2020 de la EU. Sin embargo, el sentido general es que, si bien los financiadores hablan de costos indirectos/recuperación total de costos, muchos aún tienen que cambiar sus políticas y prácticas en consecuencia.



CASO PRÁCTICO

Fundaciones mejoran la cobertura de los costos indirectos

Cinco de las fundaciones más grandes en Estados Unidos se han juntado para hacer más para cubrir los costos indirectos de los beneficiarios, por lo que se han embarcado en una campaña para animar a otros donantes a que se unan a esta labor. El objetivo es “desestigmatizar” los gastos generales y “garantizar que todos entiendan que estos son gastos esenciales, no solo para realizar negocios, sino también para hacer crecer un negocio e invertir en infraestructura y lograr un mayor impacto”.

En ese sentido, los gerentes de las Fundaciones de **Ford, William y Flora Hewlett, John D y Catherine T MacArthur, Open Society y Packard**, dedicaron dos años al estudio de los desafíos por los que pasan sus beneficiarios sin ánimo de lucro. Encontraron que las políticas restrictivas que no apoyan el financiamiento requerido para ejecutar proyectos de forma efectiva han ocasionado grandes déficits en organizaciones nuevas y sólidas. El estudio demostró que los subsidios suelen cubrir cerca de la mitad de los costos generales de los beneficiarios.

Si bien las cinco fundaciones ya estaban aplicando el reembolso de algunos costos indirectos, estas se dieron cuenta de que ello no era suficiente. Como primer paso para encontrar una solución, identificaron una lista de seis enfoques para la creación de subsidios y decidieron poner a prueba algunos de ellos y compartir sus hallazgos.¹⁹

La **Fundación Hewlett** anunció su intención de desarrollar una nueva política de subsidios en agosto de 2019, invitando a los beneficiarios a interactuar con la fundación en una conversación honesta para evaluar los costos verdaderos de la investigación. Como parte de este proceso, esperan que los beneficiarios tomen la iniciativa para determinar la mejor forma de asignar los fondos para los costos directos e indirectos. La Política de costos indirectos de la fundación se encuentra disponible en línea.

La política de costos indirectos de **Welcome Trust** cambió en octubre de 2019 para permitir a universidades fuera del Reino Unido e Irlanda, organizaciones de investigación que no reciben financiación básica para sus gastos generales, organizaciones de caridad y sin fines de lucro, y organizaciones comerciales pequeñas y medianas, que soliciten la cobertura de costos indirectos a una **tasa máxima del 20% de los costos directos de investigación**, si la organización se localiza en un LMIC. Los costos indirectos permitidos (gastos generales) incluye lo siguiente: costos de propiedad (edificios e instalaciones), personal de apoyo y administrativo fuera del proyecto, y costos de administración (como la gestión financiera y las tarifas de biblioteca). La política se encuentra disponible en línea.

¹⁹ M Di Mento (2019) Five CEOs of Wealthy Foundations Pledge to do More to Help Charities Pay Overheads. *Chronicles of Philanthropy*, 4 de septiembre.



CASO PRÁCTICO

Cómo tres financiadores del norte apoyan los costos indirectos

El **IDRC** define los costos indirectos como costos administrativos que no están directamente asociados con un proyecto de investigación, que incluyen:

- Salarios y beneficios para el personal que apoya y administra el proyecto, como secretarías, oficinistas, contadores, etc.
- Artículos de oficina y otros materiales.
- Telecomunicaciones (a menos que el proyecto garantice una partida presupuestaria específica para este rubro).
- Equipos de computadora para administrar y monitorear los desembolsos de subsidios.
- Gastos bancarios (en virtud de los lineamientos de reporte financiero correspondientes).

Ningún otro gasto general es apto para ser financiado por los subsidios del IDRC. Sin embargo, los centros de investigación que tengan una política de recuperación de costos indirectos mediante la aplicación de un impuesto, pueden hacerlo, siempre que el IDRC o sus auditores estén de acuerdo con que el impuesto es justo y razonable, y que la tasa **no sea mayor al 13% del subsidio total**. Los solicitantes también deben hacer seguimiento de todos los cobros de costos indirectos, en caso haya una auditoría. Sus Lineamientos para gastos de proyectos están disponibles en línea.

UK Research and Innovation (UKRI) está conformado por los siete consejos de investigación del Reino Unido. Ellos crearon un Fondo de Investigación de Desafíos Globales (Global Challenges Research Fund) que apoya la investigación interdisciplinaria de vanguardia para

responder a emergencias en los LMIC y para desarrollar las capacidades de investigación e innovación de investigadores en el Reino Unido y los LMIC. UKRI permite una tasa de gastos generales del **20% para cubrir salarios y otros costos relativos al personal** para países calificados como LMIC por el Banco Mundial o como “países menos desarrollados” por la ONU. Los costos directos para gastos que no sean de personal (como equipos, consultorías, conferencias, viajes y supervivencia) no están cubiertos. Encuentre mayor información sobre [Global Challenges Research Fund](#) en línea.

El programa de Investigación en Salud Mundial del **Instituto Nacional de Investigación en Salud** (NIHR) apoya la investigación aplicada en salud de alta calidad para el beneficio directo y primario de las personas en los LMIC, a través del subsidio de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (ODA). En el caso de las solicitudes de socios colaboradores en los LMIC, se financiará el **100% de los costos directos e indirectos de los socios**. Para todos los costos indirectos solicitados se deberá justificar la necesidad de dichos costos y de qué manera van a contribuir al logro de los objetivos del programa. En el formulario económico de la solicitud, se deberá detallar la **metodología de cálculo de los costos indirectos y de qué manera estos representan un valor económico**.

Los costos indirectos se deben cargar en proporción al monto total del trabajo del personal (personal de investigación y de apoyo) solicitado en la solicitud de subsidio. La Guía Financiera del GHR del NIHR está disponible en línea.



CASO PRÁCTICO

Cómo algunos financiadores multilaterales apoyan los costos indirectos

La **EDCTP** financia investigaciones clínicas para acelerar de fármacos, vacunas, microbicidas y herramientas de diagnóstico nuevas o mejoradas para el tratamiento del VIH/SIDA, tuberculosis y malaria, así como de otras enfermedades infecciosas asociadas a la pobreza en el África subsahariana, con un enfoque en ensayos clínicos de fase II y III. Sus Lineamientos Financieros para Beneficiarios se encuentran disponibles en línea.

La Comisión Europea establece su ICRR, que aplican como tarifa plana, sin importar los sistemas propios de los beneficiarios. La tasa se calcula automáticamente dentro de los parámetros de la plantilla presupuestaria de EDCTP y no requieren ninguna evidencia complementaria. A partir de 2019, la **ICRR se estableció al 25%** y se calcula de la siguiente forma:

(Costos totales subvencionables – costos de subcontratación) x 25%

La **AAS** define los costos indirectos como gastos generales o costos operativos continuos en los que incurre la organización solicitante a nombre de las actividades y proyectos de la organización, pero que no se pueden identificar fácilmente con ningún proyecto específico; gastos administrativos o similares que no se pueden adjudicar a una actividad o proyecto determinado; y gastos relacionados a las operaciones generales de una organización, compartidos entre proyectos y/o cargos. La AAS facilita una lista completa de ejemplos de costos indirectos y permite **máximo 15% del costo total del proyecto**. Los Lineamientos de costos de la AAS se encuentran disponibles en línea.

CASO PRÁCTICO

Cómo los financiadores en los LMIC apoyan los costos indirectos

Colciencias es la agencia científica del gobierno de Colombia (también conocida como el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación) y es la fuente más grande de financiación para la investigación del país. Colombia recientemente votó para crear el primer Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la nación. El ministerio de ciencia tomará forma a través de la reestructuración de Colciencias. En 2020, Colciencias **reembolsó costos indirectos a una tasa del 7%**.

La **Fundación de Investigación de São Paulo** (FAPESP) es una fundación pública de Brasil cuyo objetivo es brindar subsidios, fondos y programas que apoyen la investigación, educación e innovación en instituciones públicas y privadas en São Paulo. Puede cubrir tres tipos de gastos generales de investigación:

- Montos adjudicados a IP y los co IP para permitir su participación en reuniones científicas y pasantías de investigación de corto plazo fuera de São Paulo. Dichos montos están definidos en los términos del subsidio.



CASO PRÁCTICO

Cómo los financiadores en los LMIC apoyan los costos indirectos (continuación)

- Infraestructura de investigación – se puede gastar un máximo del 15% del subsidio inicial total en infraestructura directamente asociada al proyecto de investigación, incluyendo rubros como renovaciones menores en edificios y manejo de datos.
- Infraestructura institucional – se otorga un máximo del 10-20% (dependiendo del tipo de subsidio) del subsidio total para este fin, y los fondos se deben gastar según un “Plan Anual de Infraestructura para la Investigación Institucional” aprobado por el centro de investigación.

La **Iniciativa de los Consejos de Subvenciones Científicas** es una iniciativa conformada por múltiples financiadores que busca desarrollar las capacidades de 15 consejos científicos de subsidios en África oriental, meridional y occidental. Una de las preguntas busca determinar si los Consejos cubren costos indirectos en sus adjudicaciones (con exclusión de las becas para los grados de doctorado y magister, etc.). Los resultados del sondeo de 2018 mostraron que ocho de los 13 SGC (61,5%)

que respondieron no subvencionan ningún costo indirecto; un SGC subvencionaba costos indirectos con algunas adjudicaciones; uno cubría los costos indirectos en todas sus adjudicaciones; y tres eligieron la opción “no corresponde” ya que no habían realizado ninguna adjudicación ese año.

La **Fundación Nacional para el desarrollo de la Ciencia y Tecnología** (NAFOSTED) de Vietnam viene funcionando desde 2008. Es una entidad jurídica afiliada al Ministerio de Ciencia y Tecnología (MOST), que financia investigaciones y el desarrollo de capacidades para la investigación. Las organizaciones beneficiarias tienen la posibilidad de estimar sus gastos de gestión en investigación, costos vinculados a los servicios necesarios para las actividades de la investigación, y los costos del personal que brinda apoyo indirecto. Estos gastos tienen una cobertura **de hasta el 5% de los costos totales del proyecto**, pero no pueden exceder el límite especificado en el lineamiento del gobierno. La guía está disponible en línea.

Distribución de los costos indirectos

Los costos recuperados representan el reembolso de costos incurridos por una institución y son una manera de que las instituciones puedan lograr y garantizar su sostenibilidad. En ese sentido, cada institución debe desarrollar una lógica de cohesión para la gestión y reasignación de costos indirectos recuperados.

Por lo general, los fondos recuperados son asignados a discreción de las entidades

gubernamentales de las instituciones, pero el proceso suele volverse contencioso. Por esta razón, es ampliamente aceptado que las buenas prácticas deben tener una política institucional clara que asegure la transparencia y el entendimiento. Esto puede incluirse en la política sobre el cálculo de costos indirectos o mantenerse por separado. Si bien diversas instituciones manejan sus gastos indirectos recuperados de forma distinta, los montos suelen registrarse en un presupuesto central y distribuirse para cubrir gastos indirectos en curso.



CASO PRÁCTICO

Gestión y distribución de costos indirectos recuperados

La **Universidad de Botswana** distribuye los gastos generales recuperados para premiar a los investigadores y animarlos a elaborar y presentar más propuestas de subsidio. La universidad cuenta con la Oficina de Proyectos Especiales, que recupera gastos generales de subsidios y contratos al mes de haberse depositado los fondos en la cuenta bancaria de la universidad, los cuales son distribuidos de la siguiente manera:

- 45% para la cuenta de la investigación principal del (de los) investigador(es) involucrados en el subsidio o contrato, a ser empleados para otras actividades relativas a la investigación, como la asistencia a conferencias, compra de hardware o software, contratación de asistentes de investigación, etc.
- 25% para la Universidad, a ser empleado en investigaciones financiadas internamente.
- 20% para la escuela/instituto/centro involucrado en el subsidio, para la compra de insumos relativos a la investigación, contratación de personal, equipos pequeños, ayudas de enseñanza, etc.
- 10% para la oficina de investigación y desarrollo de la universidad, para apoyar el desarrollo de capacidades, las bases de datos y paquetes estadísticos, la ética y otras actividades facultativas relacionadas con la investigación.

Universidad de Ibadan de Nigeria los costos indirectos recuperados son distribuidos según una fórmula aprobada por la universidad, y compartidos entre el presupuesto central de la universidad, el

personal y el departamento a cargo del proyecto de investigación. La universidad también cuenta con un Fondo de Desarrollo de Investigación, cuya principal función es desarrollar capacidades en temas de becas. Este fondo recibe ingresos de diversas fuentes, incluyendo el 1% de los costos indirectos recuperados de subsidios de investigación correspondiente a la universidad.

El **Instituto Nacional de Investigación Agronómica** (INRA) de Marruecos se encuentra establecida en el Ministerio de Agricultura, y su ICRR está estipulada por ley. Una tasa del 20% aplica para los subsidios recibidos de financiadores no estatales, y los fondos recuperados son manejados como parte de una cuenta extrapresupuestaria.* A partir de ello, el 10% se utiliza para apoyar investigaciones y el 10% se asigna al presupuesto general del INRA para cubrir costos organizacionales. El INRA cuenta con un proceso para aprobar costos indirectos con una tasa menor a la estipulada, pero rara vez aprueban proyectos en los que dicha tasa es menor al 5%.

* La cuenta extrapresupuestaria forma parte del sistema presupuestario del INRA que se utiliza para fondos no estatales. Está separada del sistema de contabilidad empleado para su presupuesto general, tal cual proviene del Ministerio de Agricultura. Como tal, esta cuenta es flexible, no está contemplada en el año fiscal del gobierno, y puede adaptarse para cumplir con los requisitos del financiador y cubrir las necesidades del proyecto.



RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS

Para financiadores

- Reconocer los costos indirectos como necesarios para la entrega sostenible de resultados de proyectos/programas de alta calidad y encontrar maneras de cubrir estos costos de forma runinaria.
- Discutir este problema internamente y con otros financiadores, para encontrar maneras para mejorar el apoyo de los costos directos e indirectos de investigación.
- Ser consciente de las dinámicas de poder que surgen al momento de financiar investigaciones colaborativas interregionales de instituciones que tienen un acceso extremadamente distinto a infraestructura y otros recursos.
- Ser consciente de cómo sus políticas de financiación pueden fomentar las buenas prácticas de cálculo de costos y fijación de precios de investigación en las instituciones beneficiarias.

Para centros de investigación

- Desarrollar sistemas de cálculo de costos y fijación de precios de investigación transparentes y defendibles, adecuados para su contexto, y hacer uso de oportunidades para referenciar y compartir lo aprendido.
- Calcular una ICRR que cubra el costo de toda la infraestructura y apoyo necesario para mantener las investigaciones competitivas.
- Revisar periódicamente la ICRR en congruencia con las variaciones en los costos.
- Crear y documentar políticas transparentes y justas sobre cómo serán distribuidos y usados los costos indirectos recuperados para mejorar la sostenibilidad institucional.
- Establecer un mecanismo para monitorear casos en los que los costos indirectos totales no son recuperados como ingreso de datos para el planificación de la sostenibilidad.
- Tratar de mejorar las eficiencias en el sistema, para reducir los costos indirectos.
- Seguir dialogando con financiadores, para fomentar las mejoras en las políticas y prácticas relativas al cálculo de costos y fijación de precios totales de una investigación.
- Mostrar a los financiadores qué son los costos totales de los proyectos y cuáles serán las consecuencias de una subvención insuficiente, a la luz de la reducción de financiamientos no restringidos/discrecionales.
- Optimizar la recuperación de costos mediante la negociación, para incluir los rubros de costos indirectos como directos si el financiador no cubre la ICRR institucionales en su totalidad.





Clave 5: Desarrollo de capacidades para la gestión de subsidios

Los beneficios de la gestión en investigación para mejorar la sostenibilidad de una investigación y de los centros de investigación son cada vez más claros. A nivel mundial, la gestión en investigación ha evolucionado como rol profesional dentro en el campo de la investigación.

En consecuencia, cada año, más profesionales son capacitados y contratados para realizar este trabajo en los LMIC. Sin embargo, el desarrollo de esta capacidad estratégica y específica requiere que las instituciones reconozcan y valorar las habilidades de los individuos, para que sus contribuciones puedan ser integradas y aplicadas de forma óptima.

Un financiador comentó:

“ Ahora evaluamos una cantidad creciente, pero modesta de organizaciones de investigación en los LMIC como “de bajo riesgo”, dado que poseen capacidades administrativas y de gestión más sólidas.

De cualquier manera, todavía hay espacio para mejorar. Por ejemplo, un estudio del año 2019 de 200 universidades en África mostró que cerca del 30% posee unidades administrativas que gestionan los subsidios para la investigación y revisan y aprueban de forma sistemática las propuestas para obtener subsidios. En un estudio de 2014, investigadores en los LMIC reportaron que pasaron hasta el 50% de su tiempo realizando labores administrativas relativas a la investigación, que en la investigación misma. Otro estudio de Brasil reporta que los investigadores allí pasaron en promedio el 33% de su tiempo resolviendo problemas burocráticos relativos a la redacción de propuestas de subsidios y la gestión en investigación.²⁰

Si bien los financiadores juegan un papel importante en el desarrollo de la capacidad de gestión para la investigación sostenible, mediante la ampliación de las asignaciones para los costos indirectos, el compromiso e inversión institucional también son cruciales. Las instituciones **deben ir más allá de la consciencia** sobre la importancia de la gestión en investigación, y establecer políticas y sistemas institucionales homogéneos (para la gestión de subsidios y cálculo de costos de investigación) que estén a cargo de personal capacitado.

En ese sentido, la Clave 5 se enfoca en lo siguiente:

- Explorar las responsabilidades y competencias necesarias para la gestión de subsidios. La gestión en investigación comprende muchas otras funciones (véase la definición en la Clave 2). Sin embargo, la Clave 5 básicamente se centra en la gestión de subsidios debido al papel que cumple en la elaboración de presupuestos de proyectos y la gestión de costos indirectos recuperados.
- Hacer una lista de algunas de las oportunidades de financiación y capacitación disponibles para el desarrollo de capacidades en este campo.

20 AT Akindele y S Kerridge (2019) Benefits of Research Management and Administration for African Universities: The Way Forward. Estudio presentado en la Conferencia de Rectores, Vicerrectores y Presidentes de las universidades africanas, 8–11 de julio, Cairo, Egipto. Disponible en línea; ESSENCE en la Investigación en Salud (2014) *Seven Principles for Strengthening Research Capacity in Low- And Middle-Income Countries: Simple Ideas in a Complex World*. Serie de Buenas Prácticas de ESSENCE. Disponible en línea; FS De Oliveira y MBM Bonacelli (2019) Institutionalization of Research Administration in Brazil: Some Evidence. *Journal of Technology Management and Innovation*, 14, 2, 1–12. Disponible en línea.



ANOTACIONES DE CAMPO

Los financiadores sí financian la gestión en investigación

Solo el 13% de los financiadores encuestados informaron que no respaldaban la gestión en investigación. Los que financian la gestión de la investigación lo hacen de diferentes maneras:

- A través de costos indirectos permitidos.
- A través de costos directos, que incluyen capacitación, salarios para el personal administrativo y de apoyo, costos de revisión y costos de gestión de datos.
- A través de subsidios específicos como el NIHR. Vea más abajo.

Sin embargo, el cálculo de costos insuficiente y excesivo sigue siendo evidente en las solicitudes de subsidio, y esto plantea un riesgo financiero y de auditoría tanto para el financiador como para los beneficiarios. Algunos financiadores han respondido a esto ofreciendo financiamiento para el desarrollo de habilidades o proporcionando otros tipos de apoyo para mejorar las capacidades. Los beneficiarios sugirieron que las condiciones de los subsidios podrían especificar que, las instituciones que aún no cuentan con sistemas transparentes de costos de investigación y fijación de precios, deben asignar una parte de los costos indirectos institucionales para financiar el fortalecimiento de la capacidad de gestión de subsidios.

Cargos y responsabilidades involucradas en la gestión de subsidios

La gestión en investigación involucre una variedad de cargos que, en conjunto, aseguran el éxito de la implementación de los programas y proyectos de investigación. La gestión de subsidios es uno de ellos, y es pieza clave para la adecuada gestión de los fondos dirigidos a la investigación. El ciclo de subsidios para la investigación y el apoyo requerido durante las distintas etapas del mismo se muestran en la Tabla 3.



Tabla 3: Resumen de los cargos, responsabilidades y competencias de la gestión de subsidios

Antes de la adjudicación	<p>Encontrar la financiación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recabar y difundir información sobre oportunidades de financiación pertinentes.
	<p>Elaborar la propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emplear procedimientos operativos estándar para desarrollar y aprobar propuestas. ▪ Contar con plantillas y herramientas para dar soporte a los procesos de elaboración de propuestas y de presupuestos precisos. ▪ Asistir en y analizar aspectos como el cumplimiento con el financiador y las políticas/directrices institucionales y los reglamentarios.
	<p>Presentar la propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargarse del cierre, presentar la propuesta al financiador y ayudar con las solicitudes de presentaciones o cambios adicionales del financiador.
	<p>Finalizar los acuerdos de la adjudicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar apoyo al desarrollo y finalización del acuerdo del subsidio y otros acuerdos relacionados al mismo.
Después de la adjudicación	<p>Disponer de una cuenta de subsidio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer y manejar una cuenta de subsidio y supervisar el cumplimiento financiero.
	<p>Monitorear el cumplimiento y la presentación de informes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistir en el monitoreo y cumplimiento de subvenciones y sirve como enlace entre la institución y el financiador. ▪ Apoyar la administración financiera y presentación de informes.
	<p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalizar la cuenta del Proyecto, cerrarla en el sistema financiero institucional y cerciorarse de conservar los registros correctos.

Como muchos otros cargos de la gestión en investigación, la gestión de subsidios es un cargo orientado a las personas que requiere la capacidad de cooperar con individuos y grupos a distintos niveles, de distintas culturas y territorios. Por esta razón, las habilidades blandas y técnicas son igual de importantes, como se muestra en la Tabla 4.



Tabla 4: Competencias requeridas por los gerentes de subsidios

Precisión – atención a los detalles para el cumplimiento de tareas relacionadas con la gestión de subsidios.
Habilidades administrativas – procesamiento de solicitudes, presupuestos y contratos.
Pensamiento analítico – análisis e interpretación la legislación y políticas/directrices; desarrollar/contribuir con las directrices, plantillas y herramientas, identificar y acceder a riesgos; revisar propuestas, presupuestos e informes.
Manejo de conflictos – uso de enfoques adecuados para manejar y resolver inquietudes, desacuerdos y conflictos.
Pensamiento creativo – creación de presupuestos, adopción de nuevas tecnologías, técnicas y métodos de trabajo; hacer uso de buenas prácticas y aceptar ideas nuevas que provengan de dentro y fuera de la organización.
Manejo de datos e información – recolección, mantenimiento y manejo de información y datos, incluyendo su almacenamiento y protección.
Consciencia externa – seguimiento de la financiación y política de investigación y panorama regulador y su relación con las prioridades de investigación institucional.
Habilidades interpersonales y de comunicación – desarrollo y mantenimiento de relaciones a varios niveles tanto dentro como fuera de la institución; comunicar y comentar, de forma verbal o por escrito, asuntos relacionados con la investigación; fomentar y respetar las diferencias culturales e individuales.
Conocimientos de TI – uso de sistemas pertinentes y software para la gestión de subsidios; usar tecnología para optimizar la gobernanza, desempeño y procesos.
Conocimiento del proceso de investigación – comprensión del ciclo de investigación; apreciar aquello que motiva a los investigadores.
Habilidades de negociación e influencia – negociaciación con investigadores, gerentes y financiadores, cuando sea pertinente; garantizar el cumplimiento de los requisitos; lograr la aprobación de las políticas y procesos institucionales.
Conexión – referencia e intercambio de buenas prácticas; desarrollar y conservar contactos profesionales y relaciones.
Habilidades numéricas – conocimientos básicos de contabilidad y los principios del cálculo de costos y fijación de precios de investigación; revisar los presupuestos de los proyectos.
Conocimientos y consciencia organizacionales – comprensión de los procesos comerciales, políticas, prioridades, relaciones de investigación e influencias externas de la institución.
Resolución de problemas – evaluación de situaciones; identificar problemas y recomendar soluciones; resolver inconsistencias.
Gestión de proyectos – supervisión de proyectos; entender el ciclo de los proyectos financiados en su totalidad.
Autogestión – priorización de metas y cumplimiento de plazos; mantener altos estándares de trabajo, incluso al trabajar bajo presión; conocer los avances en su área de especialización.
Capacitación y desarrollo – diseño y promoción de la capacitación en gestión de subsidios; enseñar y orientar a los investigadores en proceso de profesionalización y a los gerentes de subsidios.
<i>(Adaptación de A Professional Development Framework for Research Managers and Administrators. Londres: ARMA y Professional Competency Framework, Pretoria: SARIMA.</i>



Desarrollo de habilidades y capacidades relacionadas con la gestión de subsidios

Si bien el compromiso e inversión institucional es esencial para desarrollar una capacidad sostenible, los financiadores juegan un papel trascendental a través del financiamiento de costos indirectos y de diversas iniciativas de desarrollo de capacidades y modelos de financiación específicos. Queda clara la necesidad de una coordinación más profunda entre financiadores sobre estos temas.

Sin embargo, el fortalecimiento de capacidades también se debe realizar en armonía con las necesidades de las instituciones, poniendo énfasis en la comunicación transparente entre la dirección, personal de apoyo y financiadores. Esta mayor consciencia sobre la importancia de la gestión en investigación dentro de las instituciones ha visto el surgimiento de un grupo de individuos que desean desarrollar sus habilidades y convertirse en gerentes de investigación profesionales, pero la falta de capacitación y oportunidades de carrera es una barrera para el reclutamiento y la retención de personal.

Opciones de capacitación interna

Muchos centros de investigación con servicios de apoyo a la investigación más sólidos ofrecen capacitaciones internas. A pesar de que el personal de gestión en investigación puede beneficiarse de dicha formación, esta suele estar dirigida a los investigadores. Buscando mejorar sus capacidades de gestión, algunas instituciones también pagan para que su personal pase por una capacitación y orientación, y contemplan intercambios laborales y cursos ofrecidos por entidades externas y asociaciones profesionales de confianza. En los LMIC, las asociaciones profesionales de gestión en investigación se encuentran en Brasil, el Caribe, Malasia, y África central, oriental, meridional y occidental (ingrese a <https://inorms.net/membership-directory/>).

Oportunidades de capacitación vinculadas al financiador

Algunos financiadores también ofrecen capacitación para mejorar el conocimiento, habilidades y experiencia de los beneficiarios, especialmente en áreas relacionadas con los reglamentos, directrices, procesos y gestión de los subsidios del propio financiador. Conforme los financiadores reconocen cada vez más la importancia de la gestión en investigación en el ecosistema investigativo, se han realizado más iniciativas dedicadas a apoyar el desarrollo de capacidades de forma estructurada y especializada en este rubro. Al parecer, ahora hay más oportunidades para fortalecer la capacidad institucional o en gestión en investigación a nivel de todo el sistema.

ANOTACIONES DE CAMPO Apoyo para la capacitación y desarrollo de capacidades

Un pequeño porcentaje (4 %) de los beneficiarios indicó que sus instituciones no apoyan la capacitación en gestión de subsidios. Aproximadamente la mitad (44 %) de las instituciones ofrecen capacitación interna y el 21 % alienta a su personal de apoyo a asistir a la capacitación ofrecida por proveedores externos. Una beneficiaria señaló que el respaldo al desarrollo de capacidades en finanzas, adquisiciones y gestión de subsidios dentro de su institución está aumentando.



CASO PRÁCTICO

Oportunidades de desarrollo de habilidades para la gestión de subsidios

La **Fundación de Investigación de São Paulo** (FAPESP), una fundación pública en Brasil, estableció un Programa de Capacitación para la Implementación de una Oficina de Apoyo Institucional al Investigador (EAIP) en 2010. El programa de cuatro días ofrece capacitación sobre subsidios y gestión de subsidios de FAPESP e incluye temas como preparación y presentación de propuestas, administración financiera, auditoría y rendición de cuentas. Un año después de la capacitación, un gerente del programa EAIP visitará la institución participante para verificar el progreso realizado y evaluar si se necesitará más apoyo.

La **EDCTP** ofrece capacitación financiera y de gestión de proyectos para el personal financiero y de gestión de proyectos a través de talleres desarrollados en África meridional, occidental, central y oriental.

El **Instituto Nacional de Alergias y Enfermedades Infecciosas** (NIAID) con sede en EE. UU. respalda la comprensión,

tratamiento y prevención de enfermedades infecciosas, inmunológicas y alérgicas. El NIAID ofrece talleres sobre subsidios y gestión de contratos para los IP, administradores de subsidios, gerentes comerciales y coordinadores de presupuestos de varios países. Se abordan temas como las políticas de subsidios y financiación, la elaboración de informes de progreso y financieros, y la subcontratación. Si bien estos eventos de capacitación han ayudado a muchos, el NIAID se ha dado cuenta de que a menudo son demasiado cortos y el costo del viaje los hace inasequibles. En consecuencia, el NIAID ahora apoya el Premio de Desarrollo de la Administración de Investigación de Enfermedades Infecciosas Globales. Esto proporciona a los administradores superiores en LMIC una capacitación avanzada en la gestión de subsidios. Al regresar a sus instituciones, se espera que estos administradores capaciten a otros y sirvan como un recurso para otras instituciones locales o regionales financiadas por el NIAID.

CASO PRÁCTICO

Iniciativas para el fortalecimiento de capacidades a nivel institucional o del sistema

Una amplia gama de iniciativas para la gestión en investigación sirve tanto a las instituciones individuales como a los sistemas de investigación más amplios en los LMIC. Si bien estos varían en tamaño y alcance, todos intentan fortalecer y mejorar la capacidad de gestión en investigación.

Fondo de Garantía Financiera (FAF) es un mecanismo de financiación que brinda a los receptores de las adjudicaciones la oportunidad de fortalecer la capacidad para la gestión financiera y de riesgos entre

los socios colaboradores. Cuenta con el financiamiento de NIHR, a través de su programa de Investigación en Salud Mundial.

Iniciativa de gestión de investigación de la India (IRMI) facilitó conversaciones sobre la gestión de la investigación durante un proyecto piloto de 12 meses con 31 instituciones indias. Las experiencias del piloto guiaron al establecimiento de un programa de cinco años que se ejecuta desde 2019 hasta 2024. Si bien las instituciones indias cuentan con procesos



CASO PRÁCTICO

Iniciativas para el fortalecimiento de capacidades a nivel institucional o del sistema *(continuación)*

sólidos de gestión financiera para subsidios, un pequeño número ha comenzado con apoyo adicional para la investigación y el programa se centra en: fortalecer los servicios de gestión en investigación; apoyar a la capacitación, el desarrollo profesional y oportunidades de trabajo en red para los gerentes de investigación; establecer alianzas nacionales e internacionales para el intercambio de conocimientos y de recursos; y crear una comunidad de práctica para la gestión en investigación en India. Financiado por India Alliance, una asociación entre Wellcome Trust, Reino Unido y el Departamento de Biotecnología, Gobierno de India.

Programa de Efectividad Organizacional (OE) apoya específicamente a los beneficiarios para desarrollar capacidades en áreas tales como planificación estratégica, planificación de sucesión, planificación financiera, desarrollo y gobernanza de juntas y estrategias de comunicación. Financiado por la fundación William y Flora Hewlett.

El Programa de Gestión en Investigación en África (ReMPro Africa) tiene como objetivo reparar fallas graves en la gestión de la investigación para garantizar un importante ecosistema de investigación y maximizar la calidad y la producción de la investigación. Se centra en el liderazgo institucional, sostenibilidad, normas y fortalecimiento de la capacidad individual. Financiado por Wellcome Trust, UKRI, DFID, el NIHR y la Real Sociedad.

El fortalecimiento de las capacidades nacionales de investigación e innovación en Vietnam (ENHANCE) opera a un nivel macro dirigido al sistema de educación superior del país, particularmente a la gestión en investigación e innovación. Para 2020, alrededor de 4 700 académicos, investigadores, gerentes y estudiantes habrán recibido capacitación a través del

proyecto sobre gestión en investigación y financiación de la investigación. Se establecieron o fortalecieron seis unidades de gestión en investigación en las instituciones vietnamitas participantes; se produjo una documentación técnica con recomendaciones para mejorar la gestión en investigación y la innovación en Vietnam y se formó una red de unidades de gestión de la investigación participantes. Financiado por el Programa Erasmus Plus de la Unión Europea.

La Iniciativa Think Tank (TTI) proporcionó financiación básica a 43 organizaciones de investigación de políticas en 20 países de América Latina, África subsahariana y Asia del Sur, junto con el desarrollo de capacidades, monitoreo y asesoramiento del personal de TTI y expertos externos, con un enfoque en una segunda fase sobre la recuperación financiera de los think tanks. Financiado por el IDRC, la Fundación William y Flora Hewlett, la Fundación Bill y Melinda Gates, el DFID y la Agencia Noruega para Cooperación al Desarrollo (Norad).

Programa de Apoyo a la Administración Universitaria (UASP) administrado por la Junta Internacional de Investigación e Intercambios (IREX), una organización mundial de desarrollo y educación, este programa respalda el desarrollo de la capacidad de gestión en investigación entre los gerentes de investigación de nivel medio a superior en 19 países, incluidos algunos en África. El programa ofrece capacitación, así como aprendizaje e intercambio entre colegas. Está financiado por Carnegie Corporation de Nueva York.

Estos son resúmenes de estudios de casos más extensos; visite el siguiente enlace para encontrar el texto completo y otros casos pertinentes: <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.



RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS

Para financiadores

- Ver la gestión en investigación como parte fundamental del ecosistema investigativo y desarrollar capacidades en este rubro a través los costos indirectos e iniciativas de desarrollo de capacidades de las instituciones. Nuevos programas como el RemPro Africa y IRMI ofrecen intervenciones de contexto específico y promueven una comunidad de practices a la vez que crean oportunidades para crear contactos internacionales, para que el impacto de las distintas intervenciones pueda ser monitoreado.
- Incluir el cálculo de ICRR precisas y la elaboración de políticas complementarias para la implementación de ICRR en los subsidios para el desarrollo de capacidades.
- Permitir una asignación en los subsidios colaborativos que permitan a las instituciones compartir recursos y experiencias relativas a este tema, de forma oportunidad y económica.
- Apoyar programas que aborden los desafíos sobre la capacidad de gestión en investigación de context específico y que anime a los gobiernos locales a financiar y apoyar sistemas de gestión en investigación y el desarrollo de habilidad.

Para centros de investigación

- Reconocer el valor de la gestión en investigación en el nivel más alto de la dirección, e invertir en personas, sistemas y procesos que sean adecuados y permitan el continuo desarrollo de capacidades y habilidades.
- Aceptar que los requisitos de habilidades para la gestión en investigación incluyen y a la vez abarcan más que habilidades administrativas generales.
- Apoyar al personal de gestión en investigación para mejorar periódicamente sus habilidades, recibiendo capacitación especializada y participando en conferencias y otros eventos de networking.
- Institucionalizar la gestión en investigación y crear perspectivas de carrera para el personal de esta área.
- El desarrollo profesional anual institucional busca que el personal de gestión en investigación garantice el desarrollo de capacidades en congruencia con la estrategia de investigación institucional.
- Explorar formas más asequibles de capacitar al personal, y sacar provecho de la capacitación, orientaciones y subvenciones para viajes que ofrecen los financiados en conferencias especializadas.
- Evaluar trabajar con otras instituciones en sus alrededores, para financiar de forma conjunta la ayuda de un capacitador experto que pueda crear un programa personalizado para formar a varios miembros del personal, en lugar de que solo unos cuantos reciban sesiones de capacitación.
- Trabajar con investigadores para brindar apoyo en los diferentes aspectos de la gestión en investigación en sus subsidios, de acuerdo a lo permitido por el financiador.



Evolución de las cinco claves desde 2012 hasta 2020

Primera edición (2012)

La discusión en la conferencia de la INORMS (Red Internacional de Sociedades de Gestión en Investigación) en 2010 destacó los desafíos del cálculo de costos de investigación en los LMIC. ESSENCE se dio cuenta de que sus objetivos permiten facilitar el diálogo entre sus miembros y los centros de investigación en los LMIC e iniciaron un estudio para examinar las prácticas de cálculo de costos de investigación de los financiadores e instituciones beneficiarias. Dicho estudio dio lugar a la publicación de la primera edición de este libro en inglés, español y francés.²¹

Módulos de capacitación (2014)

Luego de su lanzamiento, las *Cinco Claves* fueron presentadas a audiencias en varias partes del mundo, y quedó claro que los materiales para la capacitación suplementaria permitirían a ESSENCE compartir el mensaje del documento sobre buenas prácticas con mayor amplitud. Se produjo un pack de recursos para ayudar a los capacitadores a hacer presentaciones cortas y realizar talleres más completos. El pack incluye notas del curso para los participantes ²² y entrevistas en video con financiadores y líderes de centros de investigación.²³

21 https://www.who.int/tdr/publications/year/2017/five_keys/en/

22 <https://www.who.int/tdr/publications/using-five-keys/en/>

23 <https://www.who.int/tdr/partnerships/initiatives/essence/essence-training-videos/en/>

Segunda edición (2020)

Se llevó a cabo una actualización de la primera versión, motivada por el hecho de que si bien los ambientes de investigación cambian a gran velocidad, el cálculo de costos y fijación de precios de investigación sigue siendo un problema urgente para financiadores y centros de investigación. En cuanto a la primera edición, los datos se recabaron mediante dos sondeos. El sondeo de financiadores produjo respuestas de 19 financiadores, incluyendo agencias de financiación gubernamentales, fundaciones sin ánimo de lucro y organizaciones multilaterales/internacionales. El sondeo de beneficiarios produjo respuestas de 67 instituciones, que incluyeron universidades, centros de investigación/institutos, consejos científicos y organizaciones sin ánimo de lucro (denominadas conjuntamente como instituciones que ejecutan investigaciones o simplemente instituciones) de 30 países distintos en el sur, este, oeste y centro del África, sur y sureste de Asia, el Medio Oriente y norte de África, el Caribe y Sudamérica.

Los datos de los sondeos fueron complementados por los debates de grupos focales, entrevistas con encuestados, revisión de la literatura, y el desarrollo de casos prácticos. Las consultas realizadas de forma electrónica y en eventos especializados ayudaron a analizar y mejorar el documento.

Si bien el enfoque del grupo ESSENCE es la salud, el estudio no se limitó a instituciones que ejecutaban investigaciones sanitarias



Lecturas recomendadas

- Allen Consulting Group (2008) *Recognising the Full Costs of University Research*. Report to the Department of Innovation, Industry Science and Research, Canberra, Australia. Disponible en línea.
- Andersen J, Toom K, Poli S and Miller PF (2017) *Research Management: Europe and Beyond*. London: Academic Press.
- Ayyar and Jameel (2019) *India Research Management Initiative (IRMI) – An Initiative for Building Research Capacity in India*. Disponible en línea.
- Bestprac WG 2 Finance (2019) *Financial Management of Horizon 2020 Projects: Guide to Best Practice Based on Bestprac Members' Experience*. Disponible en línea.
- Blohm S, Kirkland J and Weir A (2016) *Support for Research Management and Governance in Malaysia*. London: Association of Commonwealth Universities.
- Boum II Y, Burns BF, Siedner M, Mburu Y, Bukusi E and Haberer JE (2018) Advancing Equitable Global Health Research Partnerships in Africa. *BMJ Global Health*, 3. Disponible en línea.
- Campo MA (2014) Leadership and Research Administration. *Research Management Review*, 20, 1. Disponible en línea.
- Canadian Association of University Business Officers and the Canadian Association of University Research Administrators (2013) *Indirect Costs of Research: Results of a Joint Survey Administered by CAUBO/CAURA*. Disponible en línea.
- Chataway J, Dobson C, Daniels C, Byrne R, Hanlin R and Tigabu A (2019) Science Granting Councils In Sub-Saharan Africa: Trends and Tensions. *Science and Public Policy*, 46, 4. Disponible en línea.
- Consort (2017a) *Scoping Work on Research Management in India*. A Wellcome Trust Project Report. Disponible en línea.
- Consort (2017b) *Scoping Work on Research Management in Sub-Saharan Africa*. A Wellcome Trust Project Report. Disponible en línea.
- Council on Governmental Relations, USA (2019) *Excellence in Research: The Funding Model, F&A Reimbursement, and Why the System Works*. Disponible en línea.
- Council on Health Research for Development (2019) Research Fairness Initiative Evidence Base. A directory of publications on fairness in research partnerships. Disponible en línea.
- Derrick G and Nickson A (2014) Invisible Intermediaries: A Systematic Review into the Role of Research Management in University and Institutional Research Processes. *Journal of Research Administration*, 45, 2. Disponible en línea.
- Dodd R, Ramanathan S, Angell B, Peiris D, Joshi R, Searles A and Webster J (2019) Strengthening and Measuring Research Impact in Global Health: Lessons from Applying the FAIT Framework. *Health Research and Policy Systems*, 17, 48. Disponible en línea.
- ENHANCE (2018) *Recommendations towards the Improvement of R&I Management and Implementation in Vietnam*, White Paper, D5.1.2. Disponible en línea.
- European Commission (2008) *Expert Group Report: Diversified Funding Streams for University-Based Research: Impact of External Project-Based Research Funding on Financial Management in Universities*. Disponible en línea.
- Ezeh A and Lu J (2019) *Transforming the Institutional Landscape in Sub-Saharan Africa: Considerations for Leveraging Africa's Research Capacity to Achieve Socioeconomic Development*. Policy Paper 147, Center for Global Development. Disponible en línea.
- Fosci M, Loffreda L, Velten L and Johnson R (2019) *Research Capacity Strengthening in LMICs: A Rapid Evidence Assessment*. London: DFID. Disponible en línea.
- Franzen SRP, Chandler C and Lang T (2017) Health Research Capacity Development In Low- And Middle-Income Countries: Reality or Rhetoric? A Systematic Meta-Narrative Review of the Qualitative Literature. *BMJ Open*, 7, 1. Disponible en línea.
- Global Research Council (2019) Statement of Principles: Addressing Expectations of Societal and Economic Impact. Disponible en línea.
- Grants.gov (n.d.) Grants Terminology. US Government. Disponible en línea.



- Green J and Langley D (2009) Professionalising Research Management. *Research Global*, June. Disponible en línea.
- Hayati M, Hidayati S, Erika C and Patriana E (2018) *Financial Sustainability: Towards Full Costing Methods in Private Islamic Higher Education*. Dubai: Knowledge E. Disponible en línea.
- Kerridge S and Scott SF (2018) Research Administration around The World. *Research Management Review*, 23, 1. Disponible en línea.
- Larrue P, Guellec D and Sgard F (2019) New Trends in Public Research Funding. In *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2018: Adapting to Technological and Societal Disruption*. Disponible en línea.
- Olszen A and Meek L (2013) *Effectiveness of Research and Innovation Management at Policy and Institutional Level: Cambodia, Malaysia, Thailand and Vietnam*. Paris: OECD IHERD Programme. Disponible en línea.
- Salway M (2018) *Cost Recovery Tools for Success: Doing the Right Things and Doing Them Right*. CASS Business School Centre for Charity Effectiveness. Disponible en línea.
- SARIMA (2018) *Research Management: A Handbook for Southern African Research Management Offices*. Pretoria. Disponible en línea.
- Schot J and Steinmueller WE (2018) Three Frames for Innovation Policy: R&D, Systems of Innovation and Transformative Change. *Research Policy*, 47, 9. Disponible en línea.
- Sida (2014) *Transaction Costs and Development Aid through Sida: A Pre-Study for a Strategic Evaluation*. Sida Studies in Evaluation 2014, 2. Disponible en línea.
- Struyk RJ (2017) *Donors' Best Financial Practice in Granting to Think Tanks*. On Think Tanks Best Practice Series. Disponible en línea.
- Swiss Commission for Research Partnerships with Developing Countries (KPF) (2014) *A Guide for Transboundary Research Partnerships: 11 Principles And 7 Questions* (2nd edition). Bern.
- The Global Fund (2017) *Financial Management Handbook for Grant Implementers*. Disponible en línea.
- Virágh N, Zsár V and Balázs Z (2019) *Research Management and Administration: A Profession Still to be Formalized*. Budapest: HÉTFA Research Institute and Center for Economic and Social Analysis. Disponible en línea.





Secretariat is hosted at:



TDR/World Health Organization

20, Avenue Appia

1211 Geneva 27

Switzerland

Fax: (+41) 22 791-4854

tdr@who.int

www.who.int/tdr