

Informe Técnico Final

Año de Convocatoria: 2008

ONG: FUNDACIÓN ENLACE HISPANO AMERICANO DE SALUD (EHAS)

Informe elaborado por: Juan Paco Fernández – Ángela Gago

Teléfono: 915495700 ext 8070

Dirección de correo electrónico: proyectos@ehas.org

Título del proyecto: “Transferencia definitiva de la gestión de las redes EHAS instaladas en las provincias de Alto Amazonas y Datem del Marañón (Loreto, Perú)”

País de Ejecución: Perú

Importe concedido por la UPM: 10.000,00 €

Fecha de inicio real del proyecto cofinanciado: 15/05/2009

Fecha de conclusión real del proyecto cofinanciado: 30/11/2009

ÍNDICE

1. Resumen del proyecto

2. Informe narrativo

2.1 Nivel de cumplimiento de los objetivos planteados y breve descripción de los mismos.

2.2 Actividades realizadas y grado de ejecución. Breve descripción de las mismas.

2.3 Dificultades encontradas y medidas adoptadas para resolverlas.

2.4 Participación de los beneficiarios, de la ONG local, de la ONG solicitante y de otros agentes implicados.

2.5 Tres aspectos positivos y tres aspectos a mejorar del proyecto.

2.6 ¿Cuáles son las enseñanzas de este proyecto, que la ONG podrá aplicar en otros programas?

3. Anexos

1. Resumen del proyecto

Breve descripción del proyecto

El programa EHAS lleva trabajando de forma continuada en las provincias de Alto Amazonas y Datem del Marañón desde el año 2000. En la actualidad hay 61 sistemas de comunicación de voz y datos funcionando (en 8 microrredes de salud).

En las provincias de Alto Amazonas y Datem del Marañón se instalaron los primeros prototipos que permitían la comunicación de voz únicamente entre los establecimientos de salud y el acceso a correo electrónico con una velocidad de 1.200 bps. Esta primera experiencia permitió conocer los puntos más débiles, tecnológicamente hablando, de esos prototipos, y durante estos años, se ha continuado investigando en diseños más adaptados a la realidad rural de las zonas aisladas de selva de los países de América Latina. Desde entonces la red se ha ido ampliando, y en el año 2006 se repotenciaron las primeras instalaciones del programa EHAS, mejorando la velocidad (17 Kbps) y el sistema de mantenimiento y gestión de la red de telecomunicaciones, para contribuir a la mejora de los procesos de atención de salud.

El impacto de estas intervenciones a lo largo de los años ha sido muy notable y la capacidad del MINSA para gestionar todos los procesos relativos a la red de telecomunicaciones ha ido incrementándose año a año. Este proyecto pretendía estudiar en profundidad los detalles técnicos y organizativos que hacían que el MINSA todavía dependiera de agentes externos (Fundación EHAS o Universidad Católica del Perú) para gestionar su red. Una vez localizados se iba a redactar un plan de transferencia progresiva y definitiva al MINSA de todos los servicios. La Fundación EHAS pretende además obtener un procedimiento sistemático de entrega de sistemas y servicios para replicar en otras zonas de actuación.

Localización geográfica

El proyecto se ha desarrollado en las Provincias de Alto Amazonas y Datem del Marañón, en el Departamento de Loreto, Perú.

Fechas de inicio y de finalización inicialmente previstas

Fecha de inicio del proyecto: 15/05/2009

Fecha prevista de finalización del proyecto: 15/11/2009

Se solicitó y fue concedida una ampliación del plazo del proyecto hasta el 30 de noviembre (se adjuntan comunicaciones, ver anexo 1).

Objetivos y resultados planteados

Objetivo general:

Este proyecto presenta dos objetivos concretos, por un lado lograr la transferencia ordenada, completa y definitiva de la gestión y el mantenimiento de la red telemática EHAS en Alto Amazonas y Datem del Marañón al Ministerio de Salud; y por otro, verificar que esa transferencia total no afecta a la disponibilidad de los servicios. Alcanzar estos objetivos en la actual provincia de Alto Amazonas es más sencillo, dado que los servicios están más consolidados que en la nueva provincia de Datem del Marañón, donde es necesario evaluar la situación actual del sistema de gestión y mantenimiento de equipos.

Se trata pues de verificar la viabilidad técnica, económica y organizativa de una red de telecomunicaciones de voz y datos de bajo coste, administrada totalmente por el Ministerio de Salud peruano.

Objetivo específico del proyecto:

Lograr la transferencia completa y definitiva de la gestión y el mantenimiento de la red telemática EHAS en Alto Amazonas y Datem del Marañón al Ministerio de Salud.

Resultados esperados:

El proyecto esperaba obtener los siguientes resultados:

- R1. Realizada la transferencia total y definitiva de la red a los directivos y técnicos del MINSA en las provincias de Alto Amazonas y Datem del Marañón.
- R2. Evaluado a corto plazo el impacto de la transferencia.

Actividades previstas

A.0. Supervisar y gestionar el proyecto.

A1.1 Realizar un estudio específico de dependencias exteriores técnicas (servidor de dominios, gestor de correo, gestor BSMTTP/UUCP), formativas (analizando formación adquirida por técnicos locales y necesidades futuras) y organizativas (uso del presupuesto asociado a mantenimiento y reparación), separando una primera fase para la red de la provincia de Alto Amazonas (más consolidada) de la del Datem (que se realizará en una segunda fase).

A1.2. Realizar el análisis crítico de alternativas de transferencia (traslado de equipos al Hospital de Yurimaguas con formación complementaria de técnicos versus subcontratación de los servicios especializados a un proveedor local).

A1.3. Llevar a cabo el procedimiento de transferencia total y definitiva de la red en dos fases.

A.2.1. Evaluar a corto plazo el impacto de la transferencia y proponer mejoras.

Descripción y cuantificación de los beneficiarios

La antigua provincia de Alto Amazonas (actualmente dividida en dos: Alto Amazonas y Datem del Marañón) cuenta con una población de 160.000 habitantes, de los cuales el 40% vive en la ciudad de Yurimaguas o dentro de la zona próxima a ésta; el resto de la población, predominantemente nativa, vive distribuida en el resto de la provincia en pequeñas comunidades o pueblos, insertos en la selva amazónica, entre los que casi la única forma de comunicación es la vía fluvial. Para atender las necesidades de esta población, el Ministerio de Salud del Perú (MINSA) cuenta con 106 establecimientos instalados en las principales poblaciones, cada uno de los cuales llega a atender hasta a diez o más caseríos. Es necesario agregar que, de los técnicos de enfermería a los que se hace referencia, cerca del 30% son mujeres.

La intervención se realiza sobre el colectivo del personal asistencial de salud, que se distribuye entre los Puestos y Centros de Salud que han sido afectados por proyectos previos del Programa EHAS y sobre los técnicos de mantenimiento y directivos de las redes provinciales de salud.

Todo esto actúa y actuará directamente sobre la población atendida por este personal, que definimos como beneficiarios indirectos.

2. Informe Narrativo:

2.1 Nivel de cumplimiento de los objetivos planteados y breve descripción de los mismos

En general, se considera que los objetivos planteados en el proyecto para lograr la transferencia completa y definitiva de la gestión y el mantenimiento de la red telemática EHAS han sido alcanzados satisfactoriamente, aunque esto ha implicado la creación de un escenario distinto al previsto en el proceso de formulación. En las secciones siguientes se explicará en detalle este tema.

Descripción del cumplimiento a nivel de los resultados planteados:

R1. Realizada la transferencia total y definitiva de la red a los directivos y técnicos del MINSA en las provincias de Alto Amazonas y Datem del Marañón.

Para efectuar la transferencia definitiva de las redes EHAS se plantearon dos líneas de acción:

- La primera estaba orientada a hacer incidencia en la dependencia local del MINSA (la Red de Salud Alto Amazonas - RSAA) con el fin de completar, a este nivel, la transferencia parcial que ya se había realizado en años anteriores. El objetivo planteado se consideraba seguro de obtener por esta vía, aunque la problemática del financiamiento era una dificultad considerable a superar.
- La segunda línea de acción estaba dirigida a reforzar las gestiones que la propia Fundación EHAS estaba iniciando en el marco de otro proyecto (también financiado por la UPM) referido a la zona del río Napo, en el mismo Departamento. Se consideró lógico involucrar a las entidades regionales: la Dirección Regional de Salud (DIRESA) y el Gobierno Regional de Loreto (GOREL), en virtud de la extensión de las redes EHAS en varias zonas de la Región Loreto; de la mayor posibilidad de obtener recursos en estas instancias y con una visión integradora acorde con la estructura administrativa del beneficiario, que es el MINSA en ambos casos. No obstante, por otros acercamientos previos se tenía una expectativa bastante conservadora sobre los posibles logros a obtener ante estas instituciones.

Según este contexto, durante los meses de octubre y noviembre del año 2009 se lograron importantes avances con el GOREL por lo que, si bien los estudios ya realizados tenían como fin la transferencia a la RSAA, ante una mejor perspectiva, los esfuerzos se orientaron totalmente a realizar la transferencia al Gobierno Regional, objetivo que ha sido conseguido, aunque en una fecha posterior al periodo de ejecución de este proyecto (el Presidente del Gobierno Regional de Loreto firmó el Acta de Transferencia de los bienes y equipos instalados en el marco del Programa EHAS el 15 de diciembre, ver anexo 2). Cabe indicar que el compromiso del GOREL es delegar la gestión de la operación y el mantenimiento de las Redes EHAS a la DIRESA en su calidad de entidad gestora de la salud pública en la región y que tiene a su cargo a todas las Redes de Salud, incluyendo las que son beneficiarias del Programa EHAS.

En este sentido, el resultado ha sido cumplido y de una forma que es aún más sólida y satisfactoria que la originalmente planteada, aunque es necesario indicar que el proceso de obtención del financiamiento (gestionado por el GOREL ante el Gobierno Central) aún continúa.

R2. Evaluado a corto plazo el impacto de la transferencia.

Como se ha indicado en el apartado anterior, el proceso operativo que implica asumir las responsabilidades de operar y mantener las Redes EHAS sigue su curso, de acuerdo a los plazos y procedimientos establecidos por la normativa del sector público. En este sentido, a un mes de suscrita la transferencia lo que ha sido viable de realizar es un balance del estado de este proceso con el fin de evaluar si su desarrollo se prevé cumplirse según lo planificado o si existen retrasos o complicaciones que ameriten acciones adicionales (ver anexo 3)

De los resultados de este análisis, se puede concluir que el proceso operativo de la transferencia de las redes EHAS sigue el curso previsto de acuerdo a los requerimientos establecidos en la gestión pública y además es posible afirmar que los funcionarios, tanto del GOREL como de la DIRESA, mantienen un serio compromiso con la transferencia por lo que la evaluación realizada tiene resultados positivos en todos los aspectos considerados.

Adicionalmente, debe indicarse que, de acuerdo a los plazos previstos, el proceso de transferencia concluirá en marzo del año 2010 por lo que se ha propuesto efectuar una evaluación de impacto en ese periodo, incluyéndola como una actividad adicional a realizar en el marco del Proyecto que se viene ejecutando en la zona del río Napo y que también es financiado por la UPM.

2.2 Actividades realizadas y grado de ejecución. Breve descripción de las mismas.

A1.1 Realizar un estudio específico de dependencias exteriores técnicas (servidor de dominios, gestor de correo, gestor BSMTP/UUCP), formativas (analizando formación adquirida por técnicos locales y necesidades futuras) y organizativas (uso del presupuesto asociado a mantenimiento y reparación), separando una primera fase para la red de la provincia de Alto Amazonas (más consolidada) de la del Datem (que se realizará en una segunda fase).

Esta actividad fue realizada en su totalidad y se adjuntan como anexos los respectivos informes elaborados (tres en total) Debe indicarse que la formulación concebía separar en dos fases los estudios a realizar, sin embargo, después de las primeras coordinaciones con los beneficiarios, quedó claro que la transferencia debería ser un solo proceso y que, a pesar de tratarse de dos provincias diferentes, la RSAA era la dependencia que gestionaba y controlaba los procesos y gastos tanto en Alto Amazonas como en Datem del Marañón, por lo que fue necesario que los estudios mencionados abarcaran ambas zonas.

En cuanto a la actividad misma, en la fase de planificación se planteó realizar tres estudios en lugar de uno solo con tres aspectos a cubrir. De esta forma, para el estudio de dependencias técnicas (anexo 4) se recopiló información del estado actual de operatividad de los diferentes sistemas, tanto clientes como servidores además de presentar un resumen del tipo de tecnología implementada en la zona y un análisis de las alternativas para el funcionamiento de los servidores principales en el futuro.

El estudio de dependencias formativas (anexo 5) se enfocó en recopilar información actualizada sobre los conocimientos, función actual y disponibilidad de los empleados de salud que fueran capacitados en labores de mantenimiento de los sistemas EHAS mediante la realización de encuestas elaboradas específicamente con este fin. Con base de esta información, se definió un conjunto de necesidades de formación a futuro, que incluyen lo necesario para afrontar las labores más complejas del mantenimiento.

En relación a las dependencias organizativas (anexo 6), el correspondiente estudio ha buscado definir las alternativas existentes para asegurar la autonomía de la RSAA en lo que a ese tema se refiere y se revisaron dos aspectos: el económico, en el cual el problema fundamental a resolver era la falta de financiamiento y por otro lado el aspecto administrativo en el cual se identifican algunos problemas de reciente aparición y también la necesidad de actualizar la normativa referente al mantenimiento de las redes EHAS. Por este motivo y teniendo en cuenta que la elaboración e implantación de esta normativa fue llevada a cabo por la PUCP y Fundación EHAS durante el año 2006, es que se decide agregar como una actividad adicional la actualización del Plan de Operación y Mantenimiento de la Red EHAS, lo ha sido ejecutado y se detalla en una sección aparte (anexo 7).

A1.2. Realizar el análisis crítico de alternativas de transferencia (traslado de equipos al Hospital de Yurimaguas con formación complementaria de técnicos versus subcontratación de los servicios especializados a un proveedor local).

Para realizar esta actividad se consideraron tres aspectos relativos al conocimiento técnico local, la gestión de los equipos principales y la responsabilidad de las actividades de mantenimiento. Los dos primeros aspectos ya se incluyen en otros estudios por lo que el análisis se centró en la identificación de los posibles escenarios para la transferencia completa de la ejecución de las actividades más complejas del mantenimiento (ver anexo 8). Este análisis se basó en la evaluación de las fortalezas, debilidades y viabilidad de cada uno de los escenarios identificados.

Adicionalmente, en vista de que una de las alternativas posibles implicaba la contratación de servicios externos para realizar parte o todas las actividades de mantenimiento, se consideró necesario realizar un estudio del mercado local con el fin de tener información certera sobre la posible oferta de los servicios mencionados.

Este estudio se basó en la realización de encuestas presenciales, dirigidas a los directivos de las empresas del rubro de telecomunicaciones existentes en la zona de interés.

Un resumen de los resultados de este estudio se incluye en el estudio de dependencias exteriores técnicas (anexo 4); no obstante, las fichas con la información completa de las encuestas realizadas también se adjuntan al presente informe (ver anexo 9)

Según lo anterior, se considera pues que la actividad ha sido cumplida satisfactoriamente, aunque el procedimiento finalmente seguido para la transferencia total y definitiva ha sido diferente al planteado en un principio.

A1.3. Llevar a cabo el procedimiento de transferencia total y definitiva de la red en dos fases.

Como se ha indicado en la sección referida a la consecución de los resultados, aprovechando la ejecución en paralelo de otro proyecto financiado por la UPM, se realizaron coordinaciones y gestiones no solo ante las autoridades de la RSAA sino también con las entidades regionales con sede en Iquitos. El objetivo era trabajar en todos los niveles para obtener la mejor solución posible, lo que finalmente se consiguió, aunque en fecha posterior al cierre presupuestal de este Proyecto.

Según lo anterior, debe resaltarse que, ante la RSAA, se efectuaron múltiples gestiones y reuniones en el marco de este proyecto, que derivaron en acuerdos específicos, los más importantes de los cuales se presentan en el anexo 10 referido al Acta de una reunión sostenida con la plana directiva de la RSAA.

Cabe resaltar que las actividades ejecutadas en el marco de este Proyecto y con el objetivo de transferir a la RSAA no dejan de tener importancia y sentido por el hecho que la transferencia se haya concretado a través del GOREL y la razón es que este organismo asumió el compromiso de delegar en la DIRESA las responsabilidades referidas al mantenimiento, siendo su labor fundamentalmente la de proveer el financiamiento necesario. En este sentido, debe tenerse en cuenta que la estructura básica de la organización del mantenimiento se mantendría pero con la mejora que implica una supervisión centralizada y el soporte técnico de los profesionales en ingeniería con los que cuentan la DIRESA y el GOREL.

A.2.1. Evaluar a corto plazo el impacto de la transferencia y proponer mejoras.

Según se ha indicado anteriormente, ante la imposibilidad de realizar una evaluación de impacto de un proceso que aún no ha concluido, se ha evaluado el estado de la transferencia misma, documento ya mencionado (anexo 3).

Actividades adicionales:

Durante el periodo de ejecución del Proyecto, fue posible realizar algunos trabajos adicionales a los originalmente previstos debido a que se consideraron necesarios en algún caso y a que se pudo obtener financiación complementaria con el objetivo de reforzar algunos temas específicos en beneficio de la Red EHAS instalada en Alto Amazonas y Datem del Marañón:

A.A.1 Actualización del Plan de Operación y Mantenimiento (POM) de la Red EHAS de Alto Amazonas

Se consideró pertinente y viable realizar la actualización del POM con el fin de reducir las dependencias organizativas de la RSAA en vista de que esa normativa no era aplicable en varios aspectos debido a los cambios organizativos ocurridos en la institución beneficiaria. Debe tenerse en cuenta que este conjunto de normas fue ideada y elaborada por el GTR y la Fundación EHAS, por lo que resultaba lo mas coherente que las mismas instituciones actualizaran el documento

También en este marco se realizaron acciones complementarias como un taller de capacitación sobre gestión del mantenimiento (anexo 11) en el cual se realizó un reforzamiento al personal de la Unidad de Estadística de la RSAA en relación a los procedimientos a seguir y formatos a usar según está definido en el Plan de Operación y Mantenimiento actualizado.

A.A.2 Trabajos de mantenimiento de las redes EHAS desplegadas en las cuencas de los ríos Pastaza y Morona

En el marco del Proyecto PAMAFRO surgió la oportunidad de obtener financiación para realizar actividades de mantenimiento en los establecimientos de salud beneficiarios del Programa EHAS ubicados en las cuencas de los ríos Pastaza y Morona (provincia de Datem del Marañón). Ante esta posibilidad, se firmó un acuerdo con el Organismo Andino de Salud (ORAS) con el fin de efectuar estas actividades y en principio, conocer el estado real de los sistemas EHAS en esas zonas y corregir los problemas que pudiesen ser absueltos en forma inmediata. Se considera que esta actividad es un aporte positivo no solamente al mantenimiento de la Red EHAS sino también a los objetivos de este proyecto y en ese entendido es que se incluye en el presente informe. Un informe de estas actividades se presenta en el anexo 12.

Hay que destacar que los viajes realizados en el marco de estos trabajos fueron aprovechados para realizar gestiones con los beneficiarios y para la obtención de alguna información. Por este motivo, el monto global de gastos en la partida viajes y estancias se redujo en forma sensible, lo cual se muestra en el respectivo informe económico.

A.A.3 Colaboración de pasantes españoles

En forma similar al caso anterior, fue posible canalizar el interés de un grupo de pasantes provenientes de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) en participar en actividades de cooperación en Perú con financiación propia. Después de coordinar con los funcionarios de la RSAA se acordó que el Grupo UPC viajaría a Yurimaguas a realizar la instalación de nuevos sistemas VHF y a reparar algunos enlaces inalámbricos entre sedes cercanas de la institución. Se consideró que estas acciones y la interacción del Grupo con los técnicos de mantenimiento de la RSAA serían de mutuo beneficio y ayudarían a mejorar la gestión de las Redes EHAS. Como anexo 13 de este documento, se presenta el informe que los pasantes entregaron sobre sus trabajos en Alto Amazonas.

2.3 Dificultades encontradas y medidas adoptadas para resolverlas.

Una primera dificultad encontrada fue el problema de convulsión social que afectó a toda la Región Loreto a mediados del año 2009, durante los meses de mayo y junio principalmente y que motivó la casi paralización de todas las actividades relativas al proyecto pues no era viable realizar viajes y las instituciones públicas permanecían cerradas. Lamentablemente, este problema escapaba totalmente del manejo de la Fundación EHAS, por lo que la medida adoptada finalmente, fue solicitar una ampliación del plazo de ejecución del proyecto para cumplir con los objetivos planteados.

Una segunda dificultad fue el proceso de traslado de la sede de la RSAA que se encontraba ubicada en un área del edificio del Hospital Santa Gema y que pasó a ocupar un local más amplio pero que sigue siendo temporal hasta la construcción de su sede definitiva. Esta mudanza trajo como consecuencia que muchos trámites y coordinaciones tomaran más tiempo de lo necesario en vista de que las prioridades de los funcionarios eran su traslado físico y su información. Si bien este fue un motivo de menor importancia, también influyó en la solicitud de ampliación de plazo, pero además, fue causa de que los funcionarios de la RSAA solicitaran asesoría para la implementación de los servicios de telecomunicaciones en la nueva sede, lo cual fue realizado, pero con inversión de tiempo del recurso humano del GTR PUCP.

Por último, otra dificultad encontrada ha sido la compleja situación administrativa de la RSAA en cuanto a que en cierto sentido, el grado de autonomía de la zona de Datem del Marañón es grande, pero aún dependiente de la sede en Yurimaguas, lo que crea una situación confusa en relación a las funciones reales de cada dependencia. Por lo tanto las coordinaciones se tuvieron, en muchos casos, que realizar en ambas instancias, lo cual constituyó la forma de resolver este inconveniente.

2.4 Participación de los beneficiarios, de la ONG local, de la ONG solicitante y de otros agentes implicados.

En todos los proyectos ejecutados en el marco del Programa EHAS, tanto la Fundación EHAS como la Universidad Católica tienen participación directa en las actividades realizadas. De igual modo, los beneficiarios están involucrados en las mismas y se busca ampliar la base de agentes locales que puedan colaborar en los proyectos. En este caso la colaboración de los beneficiarios se puede verificar en los documentos sobre acuerdos realizados y en los informes sobre actividades ejecutadas. Como se ha indicado, incluso se ha podido involucrar a pasantes extranjeros y a otro proyecto (PAMAFRO) que tiene presencia y acciones en la zona.

2.5 Tres aspectos positivos y tres aspectos a mejorar del proyecto.

Aspectos positivos del proyecto

Se pudo establecer una sinergia entre los dos proyectos financiados por la UPM, lo cual no solo fue realizado con una visión amplia de los objetivos a cumplir, sino que también permitió obtener resultados muy satisfactorios en relación a la sostenibilidad de las redes EHAS implementadas, consiguiéndose integrar a los niveles regionales en el tema.

Otro aspecto positivo ha sido el gran apoyo brindado por la institución beneficiaria, especialmente por los funcionarios de la sede de Yurimaguas, con quienes se coordinó permanentemente desde el inicio del proyecto

Un tercer aspecto positivo del proyecto ha sido que ha permitido contactar a empresas locales que brindan servicios de telecomunicaciones a las que se les ha informado de las características de la tecnología implementada y en las que se considera que existe un interés naciente de incursionar en este mercado, aún nuevo en la zona de intervención.

Finalmente, se considera que este proyecto ha ayudado a establecer vínculos con autoridades públicas a nivel regional, no solamente en el ámbito de salud, lo cual puede facilitar la realización de nuevos proyectos, ya sea de ampliación de las redes existentes como referidos a otros temas como educación o gobernabilidad.

Aspectos a mejorar del proyecto

Es necesario reconocer que no fue fácil manejar los inconvenientes para el proyecto, derivados de los problemas sociales que se manifestaron durante algunos meses del año 2009, pues si bien escapaban totalmente al manejo directo de FEHAS o la PUCP, consideramos que fue posible adaptarse en forma mas rápida para reducir el impacto en los plazos de ejecución que, finalmente, se obtuvieron.

Un tema específico que implica la necesidad de mejora a futuro es la no comunicación oportuna del contexto en el cual se desarrollaba el proyecto y que permitió efectuar viajes y tareas aprovechando la ejecución de actividades de mantenimiento correctivo con fondos del Proyecto PAMAFRO. Esto debido a que se ha creado una desviación porcentualmente importante de lo ejecutado en relación de lo presupuestado en la partida de viajes y estancias. Sobre este caso, si bien el sentido era aprovechar de la manera más eficiente los recursos que se iban encontrando a disposición, es necesario reconocer que esta información no fue oportunamente transmitida a la entidad financiadora.

Finalmente, un aspecto de menor importancia pero que también es susceptible de mejora a futuro es la estimación del plazo de ejecución del proyecto, pues la planificación de actividades se realizó considerando eventuales demoras pero, visto lo complejo de la zona, es posible que hubiese sido mas adecuado incrementar el tiempo de ejecución original e indicar estas características y previsiones en la formulación misma.

2.6 ¿Cuáles son las enseñanzas de este proyecto, que la ONG podrá aplicar en otros programas?

La enseñanza más destacable se refiere a lo favorable que resulta analizar la realidad y su problemática con una visión integradora y amplia. Esto ha permitido, en el caso de este proyecto, entender la necesidad de trabajar en varios planos y ámbitos en relación al tema de la transferencia de las redes y la sostenibilidad de las mismas.

Esta visión ha permitido obtener resultados positivos que inicialmente no estaban contemplados y que redundarán en beneficios para los usuarios de las redes implementadas.

Otra enseñanza que deja este proyecto es en relación a la alta dependencia del desempeño del sector público en relación a los conflictos sociales que puedan aparecer o existir en la zona de intervención.

3. Anexos

- Anexo 1. Comunicaciones ampliación plazo de ejecución
- Anexo 2. Acta de transferencia de las redes EHAS
- Anexo 3. Informe del estado de la Transferencia en el corto plazo
- Anexo 4. Estudio de dependencias técnicas
- Anexo 5. Estudio de dependencias formativas
- Anexo 6. Estudio de dependencias organizativas
- Anexo 7. POM actualizado
- Anexo 8. Análisis crítico de alternativas de transferencia
- Anexo 9. Cuestionario y encuestas a empresas y profesionales
- Anexo 10. Actas y acuerdos sobre sostenibilidad
- Anexo 11. Registro de asistencia a taller de mantenimiento
- Anexo 12. Informe de PAMAFRO
- Anexo 13. Informe Grupo UPC