

# MANUAL PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EUROPEOS

[www.europadirectogranada.eu](http://www.europadirectogranada.eu)





# MANUAL PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EUROPEOS

**Edita:**

Centro de Información Europe Direct Granada. Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible. Diputación de Granada.

**Redacción:**

M<sup>a</sup> Trinidad Manrique de Lara Vílchez. Técnica de la Oficina de Proyectos Europeos. Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible. Diputación de Granada.

**Diseño Gráfico y Maquetación:**

[www.lalaaucomunicacion.com](http://www.lalaaucomunicacion.com)

**Depósito Legal:**

GR 1566-2016



La Diputación de Granada tiene un papel decisivo en el apoyo a los municipios para que desarrollen sus potencialidades y aprovechen sus recursos. En esta tarea tienen especial relevancia las oportunidades de financiación que ofrece Europa y, en concreto, las que representan los Programas Europeos.

Las entidades locales de la provincia de Granada se benefician de los Fondos Estructurales y de Inversión enmarcados en los Programas Operativos regionales y nacionales. Pero es menos habitual la participación en los Programas Europeos, gestionados de una manera más directa por la Unión Europea, probablemente por las dificultades que se suelen percibir en torno a los proyectos con carácter transnacional. Así es, especialmente, en el caso de los ayuntamientos más pequeños.

Desde el gobierno provincial, consideramos que es nuestra responsabilidad facilitar la participación de los ayuntamientos, y de las distintas entidades de la provincia, en esta oportunidad de financiación que nos brinda Europa. Es una forma de hacer frente a proyectos clave vinculados con los diferentes ámbitos de la política municipal que debemos aprovechar.

Tales proyectos son una vía para avanzar hacia una cohesión territorial equilibrada. Y, a la vez, son un elemento de planificación estratégica para toda entidad con vocación de representar el papel que le corresponde en su respectivo ámbito territorial, así como con aspiraciones de mejorar en la prestación de sus servicios y en el cumplimiento de sus objetivos. La Diputación de Granada desea participar en este proceso, en defensa de los intereses de nuestra provincia.

Este Manual de Diseño de Proyectos Europeos es una herramienta más que ponemos al servicio de las entidades que estén dispuestas a dar el salto y afrontar el diseño y la ejecución de un proyecto basado en Programas Europeos.

**José Entrena Ávila**

Presidente de la Excm. Diputación de Granada



La Oficina de Proyectos Europeos de la Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible, así como su punto de Información Europe Direct Granada, tiene entre sus principales líneas de trabajo el apoyo y asesoramiento a los municipios y demás entidades locales para participar en un proyecto europeo.

Con esta publicación, "Manual de Diseño de Proyectos Europeos", se ofrece información y pautas sobre cómo afrontar el diseño de un proyecto y su presentación a la convocatoria de un Programa Europeo.

El objetivo es facilitar la comprensión de todo el proceso que va desde que una entidad tiene una posible idea de proyecto hasta que ésta se convierte en realidad, gracias a la obtención de financiación a través de alguno de los Programas Europeos.

De esta forma, se ofrece un complemento a la Guía anteriormente publicada: "Financiación Europea y Entidades Locales - Programas Europeos para la Financiación Local 2014 - 2020", en la que se presentan los Programas Europeos, mediante fichas descriptivas de cada uno de ellos.

La finalidad es impulsar a las entidades locales, así como a otras posibles organizaciones, a presentar propuestas a los Programas Europeos, contribuyendo a incrementar su participación en las posibilidades de financiación y las oportunidades de aprendizaje que ofrece la Unión Europea.

Este manual pretende asimismo contribuir a que esa participación se realice con la calidad necesaria para que las opciones de lograr financiación se conviertan en una realidad, facilitando el avance de nuestros municipios hacia el desarrollo sostenible, la creación de empleo y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos.

### **Ana Muñoz Arquelladas**

Diputada de Empleo y Desarrollo Sostenible



# Introducción

El diseño y la presentación de un proyecto europeo es un proceso con diversas fases, a través del que una entidad busca lograr financiación comunitaria para desarrollar una serie de actuaciones en torno a un objetivo de su interés.

Este proceso exige conocimientos, habilidades y capacidades propios de cualquier proyecto con financiación externa. A ello hay que añadir los derivados de las características particulares de los proyectos europeos, marcados por el contexto transnacional en el que han de ser diseñados y ejecutados.

La presentación de una candidatura a un Programa Europeo supone un esfuerzo, en el que hay que emplear tiempo, recursos económicos y humanos y utilizar herramientas y metodologías.

Y también son una oportunidad de aprendizaje, de planificación, de mejora de la gestión de la entidad, de contacto con otras entidades que se enfrentan a problemas semejantes a los nuestros.

Facilitar la comprensión de todo esto, mostrando los pasos a seguir para diseñar un proyecto y describiendo su contenido más habitual, así como diversos elementos y criterios a considerar, es el objetivo de este manual.

A la vez, pretende servir de herramienta que ofrezca referentes para que los proyectos afronten con éxito la competitividad propia de las convocatorias europeas, cada vez más exigentes sobre la calidad de las propuestas.

Este manual no pretende ser exhaustivo, sino un documento ágil y de fácil lectura para aquellos que no están habituados a trabajar en el marco de los Programas Europeos.

Se busca dar indicaciones básicas que permitan obtener una imagen general que sea punto de partida, al facilitar la comprensión de las instrucciones incluidas en la documentación que acompaña a toda convocatoria europea, así como su marco teórico de referencia.

En ningún caso este manual puede sustituir la lectura de tales documentos, si bien pretende ser un soporte para comprenderlos con más agilidad.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el ámbito de los proyectos europeos está “vivo”, al igual que lo es el propio proceso de construcción europea. Eso quiere decir que determinados elementos y requisitos han ido cambiando, fruto de la adaptación a la evolución de intereses, objetivos y necesidades, y también como resultado de la propia experiencia de la Comisión Europea, en su búsqueda de hacer un mejor uso de los fondos europeos de acuerdo con sus objetivos. Por eso, igualmente, en el futuro es esperable que sigan produciéndose otros cambios.

Hay que resaltar la gran escasez de material bibliográfico que recoja indicaciones generales sobre el diseño de proyectos europeos.

En este sentido, cabe mencionar el documento de la Diputación de Barcelona “La preparación y la gestión de proyectos europeos. Guía práctica para administraciones locales”, del año 2009, que ha sido considerada para la redacción de este Manual.

Junto a ella, se ha partido de la experiencia propia, desarrollada desde la Oficina de Proyectos Europeos de la Diputación de Granada. Y se ha tomado especialmente como referente los documentos vinculados con algunos de los Programas de la Cooperación Territorial Europea: INTERREG EUROPE, INTERREG SUDOE e INTERREG MED.

Si bien las indicaciones recogidas en esta publicación son en muchos casos aplicables a la presentación de proyectos a convocatorias de cualquier tipo de financiación europea, el objeto principal ha sido el de los Programas Europeos, dadas las mayores dificultades que representan, derivadas de la obligatoriedad de que, tanto su diseño como su desarrollo, se realicen en el marco de un contexto transnacional, esto es, con la participación de entidades de diversos Estados.

Y se ha tomado como referente fundamental la consideración de que el diseño adecuado de un proyecto es un requisito fundamental e imprescindible para asegurar que su futura ejecución tendrá éxito.

---

<sup>1/</sup> Es posible acceder a esta Guía a través del siguiente enlace:  
<http://www.diba.cat/documents/228621/11215412/La+preparacion+y+gestion.pdf/4c4bb223-ffd5-48cd-b322-f0b436a0e06e>

# Indice

<b>1. QUÉ ES UN PROYECTO EUROPEO .....</b>	<b>13</b>
1.1. Un intento de definición.....	13
1.2. Principales rasgos de los proyectos europeos.....	13
<b>2. FASES Y CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO EUROPEO .....</b>	<b>17</b>
<b>3. ORIGEN DE UNA IDEA DE PROYECTO EUROPEO .....</b>	<b>19</b>
3.1. La creación de la idea de proyecto.....	19
3.1.1. El proceso de creación de una idea de proyecto.....	19
3.1.2. La primera concreción de la idea: la ficha de proyecto.....	22
3.2. Análisis de la dimensión europea de la idea de proyecto.....	24
3.3. Identificación del programa y de la convocatoria.....	25
3.3.1. La identificación del Programa.....	25
3.3.2. La identificación de la convocatoria.....	27
3.3.3. Fuentes de información sobre los Programas y las convocatorias.....	27
3.4. Lectura de documentos .....	31
3.5. Valoración de la capacidad de la entidad .....	33
3.6. La decisión de formular la candidatura.....	35
<b>4. LA CREACIÓN DEL PARTENARIADO TRANSNACIONAL.....</b>	<b>37</b>
4.1. Qué es la transnacionalidad.....	37
4.2. El proceso de creación del partenariado.....	38
4.2.1. La definición del tipo de socios .....	39
4.2.2. La difusión del proyecto para la búsqueda de socios.....	40
4.2.3. La selección de socios .....	42
4.2.4. La configuración del partenariado.....	42
4.2.5. La descripción de la transnacionalidad .....	43
4.3. La adhesión a un proyecto liderado por otra entidad.....	45
<b>5. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ELABORACIÓN TÉCNICA DE UN PROYECTO EUROPEO .....</b>	<b>47</b>
<b>6. LA CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>51</b>

## **7. EL PLAN DE TRABAJO..... 53**

7.1. El diseño de objetivos, actividades y resultados.....	53
7.1.1. La determinación de objetivos y resultados.....	53
7.1.2. La definición de las actividades.....	54
7.1.3. La agrupación de actividades por componentes o grupos de tareas.....	55
7.2. El Plan de Comunicación y Difusión.....	58
7.2.1. Objetivos y colectivos destinatarios de la comunicación.....	59
7.2.2. Actividades y herramientas de comunicación y difusión.....	59
7.2.3. El presupuesto, el calendario y la evaluación del Plan de Comunicación y Difusión.....	61
7.3. El Seguimiento y la Evaluación del Proyecto.....	62
7.3.1. Algunos conceptos y funciones del seguimiento y la evaluación de un proyecto europeo.....	62
7.3.2. Los indicadores.....	64
7.3.3. Responsabilidades y actividades de seguimiento y evaluación.....	65
7.4. El calendario y el cronograma.....	67
7.5. El Plan financiero.....	69
7.5.1. Características, principios y planificación.....	69
7.5.2. Los ingresos del proyecto.....	73
7.5.3. Los gastos del proyecto.....	75
7.5.4. Categorías de gasto elegibles.....	76

## **8. LA REDACCIÓN DE OTROS ELEMENTOS EXIGIDOS EN LOS PROGRAMAS EUROPEOS ..... 81**

## **9. LA PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA ..... 83**

9.1. Normas generales de la presentación.....	83
9.2. Los medios de presentación de propuestas: el papel y las plataformas informáticas.....	84
9.3. Las convocatorias en una y dos fases.....	88

## **10. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS..... 89**

10.1. Procedimiento y tipos de criterios.....	89
10.2. Los criterios de elegibilidad.....	91
10.3. Los criterios de calidad.....	92

## **CONCLUSIONES..... 97**





# 1. ¿Qué es un proyecto Europeo?

---

## 1.1 Un intento de definición

Según la Real Academia Española, la **palabra "proyecto"** tiene diferentes significados. Se incluyen a continuación los que tienen una relación más directa con el concepto que aquí nos ocupa:

"Planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia."

"Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería."

"Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva."

**Una posible definición de proyecto en el ámbito de las políticas públicas**, en el que se inscriben los proyectos europeos, sería: Planificación estructurada de una intervención, en la que se vinculan recursos, actividades y agentes, con un período específico de implementación, en un ámbito geográfico, temático y poblacional concreto, como búsqueda de soluciones a necesidades y problemas previamente identificados.

Y, finalmente, concretando una **posible definición de proyecto europeo**, podríamos decir que se trata de:

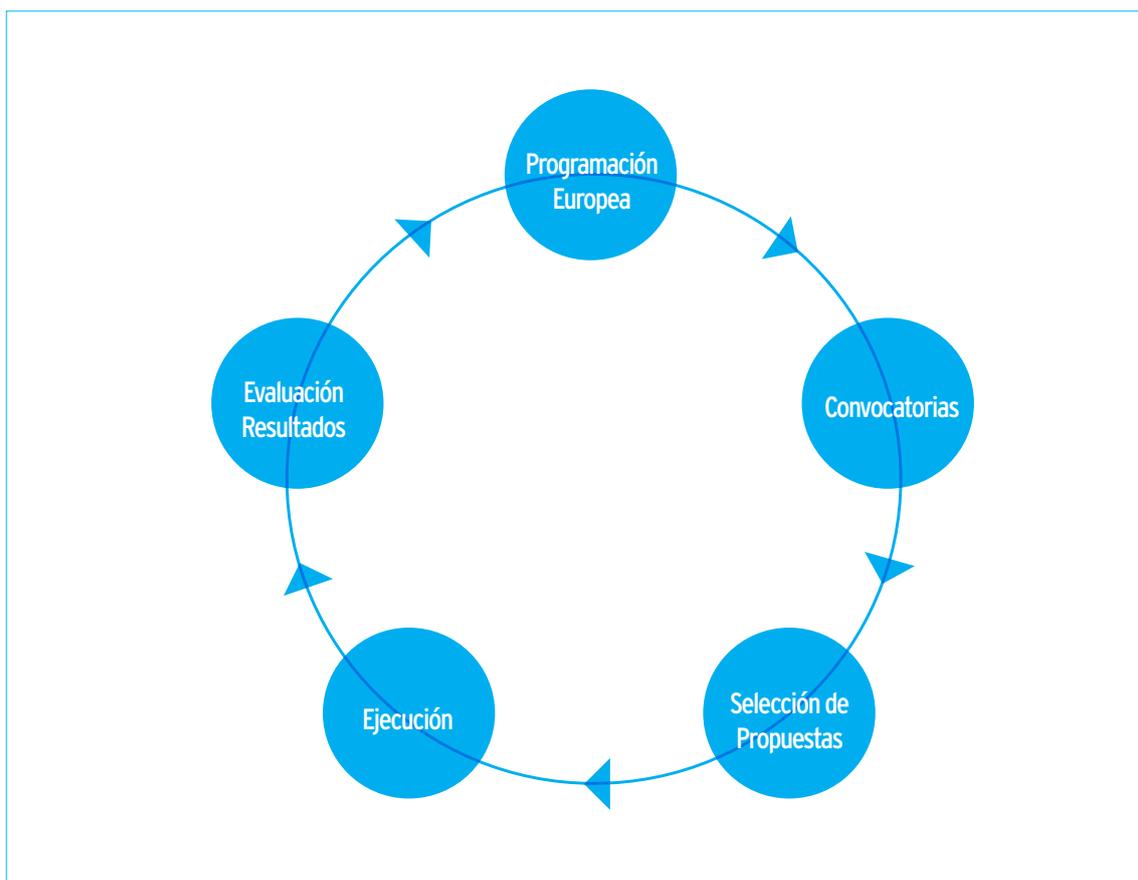
Una intervención en el ámbito de las políticas públicas aprobada para su financiación por la Comisión o entidad en la que ésta haya delegado, mediante alguno de los programas o instrumentos creados para ello, en función, entre otros criterios, de su valor europeo y su contribución a resolver necesidades y conseguir objetivos de la Unión Europea, desarrollada por un conjunto de entidades de más de un Estado (generalmente todos miembros de la UE), que se asocian para su ejecución.

## 1.2. Principales rasgos de los proyectos Europeos

Los **principales rasgos de los proyectos europeos** son:

- Parten de necesidades y **problemas reales compartidos** por las entidades participantes **para buscar soluciones conjuntas**.
- Responden a **intereses** de políticas **comunitarias**.
- Implican la **colaboración transnacional** de entidades de diferentes Estados.
- **Cofinanciación:** las entidades beneficiarias han de aportar un porcentaje predeterminado del coste total del proyecto, que se suma a la financiación comunitaria.

- Requieren de la consideración de **principios horizontales** a todos los proyectos: desarrollo sostenible, igualdad de oportunidades y no discriminación, igualdad entre hombres y mujeres.
- **Valor añadido europeo:** han de generar elementos de interés más allá de su ámbito de aplicación.
- **Sostenibilidad:** sus resultados y productos deben tener capacidad de perdurar más allá del período para el que se ha aprobado la financiación comunitaria.
- Incorporación de elementos **innovadores**. La innovación puede estar relacionada con diferentes cuestiones: problemas abordados, tipos de actividades, metodología, beneficiarios, ámbito geográfico de aplicación, etc. Los proyectos europeos tienen en muchos casos un carácter de “experimentación”, al dar la oportunidad de “probar” con algún elemento o campo de trabajo con los que probablemente no podríamos experimentar sin la financiación europea.
- Requieren un **esfuerzo especial de gestión** para las organizaciones implicadas: trabajo en el marco de una red transnacional, exigen recursos humanos con características adecuadas, suponen una influencia en la contabilidad de la entidad, etc.
- **Tienen una dimensión cíclica:** parten de la programación europea y generan resultados que acaban siendo incorporados para volver a programar, tal y como se recoge en el gráfico incluido a continuación.



**Gráfico 1:** Dimensión cíclica de la relación entre los Programas europeos y los proyectos que financian.  
Fuente: elaboración propia

En función de estos rasgos, se pueden identificar **tanto ventajas como dificultades derivadas de la participación en un proyecto europeo.**

Entre las **ventajas**, podemos destacar las siguientes:

- Aporte de **financiación** para necesidades identificadas
- Oportunidad de **aprendizaje**
- Posibilidad de **compartir problemas** comunes a varias entidades para obtener **soluciones conjuntas más adecuadas**
- Obliga a **analizar** problemas y necesidades y a **planificar** actuaciones y recursos
- **Mejora** las prácticas de **gestión** de la entidad
- Da lugar a la creación de **contactos**
- **Publicidad** de la entidad y mejora de su **imagen**

Y entre las **dificultades**, se pueden resaltar las incluidas a continuación:

- **Desconocimiento** sobre donde está la información adecuada
- Suponen un **trabajo "extra"**, tanto por el desarrollo de las actividades en sí como por la carga de gestión administrativa y financiera que representan
- Exigen una **cofinanciación** de las entidades participantes y una **gestión adecuada de flujos financieros**, especialmente si la entidad debe adelantar la cantidad que representa la financiación europea, que frecuentemente no se recibirá hasta la realización y justificación de una parte del plan de trabajo del proyecto.
- Complica la **gestión** de la entidad: exige una contabilidad independiente, supone diversos trámites de burocracia interna, exige una gestión transnacional de actuaciones
- Se necesitan **recursos humanos** con ciertas características, de los que es posible que la entidad no disponga previamente: carácter multidisciplinar, disponibilidad para viajar, conocimiento de idiomas, capacidad para desenvolverse en contextos transnacionales, adaptabilidad y flexibilidad, capacidad de trabajo en equipo, a la vez que capacidad de tomar iniciativas y resolver problemas independientemente. Es frecuente que sea necesario un proceso de contratación de nuevo personal, que generalmente suele tener un carácter temporal.
- Trabajo en **otros idiomas** y en colaboración con **otras culturas y prácticas** administrativas

### CLAVES SOBRE "QUÉ ES UN PROYECTO EUROPEO"

**Rasgos:** Parten de necesidades y problemas reales para buscar soluciones conjuntas, responden a intereses comunitarios y aportan un valor añadido europeo, implican una colaboración transnacional, requieren de cofinanciación, deben ser sostenibles e innovadores, exigen un esfuerzo especial de gestión y el respeto a principios horizontales, teniendo una dimensión cíclica respecto a los programas que los financian.

**Ventajas:** financiación para afrontar necesidades identificadas, aprendizaje, soluciones óptimas compartidas, obligación de analizar y planificar, mejora de la gestión, creación de contactos, publicidad de la entidad.

**Dificultades:** posible desconocimiento para localizar información, trabajo "extra", cofinanciación y gestión de flujos financieros, trámites burocráticos, búsqueda de recursos humanos adecuados a sus particularidades, trabajo en otros idiomas y con otras culturas.



## 2. Fases y ciclo de vida de un proyecto europeo

---

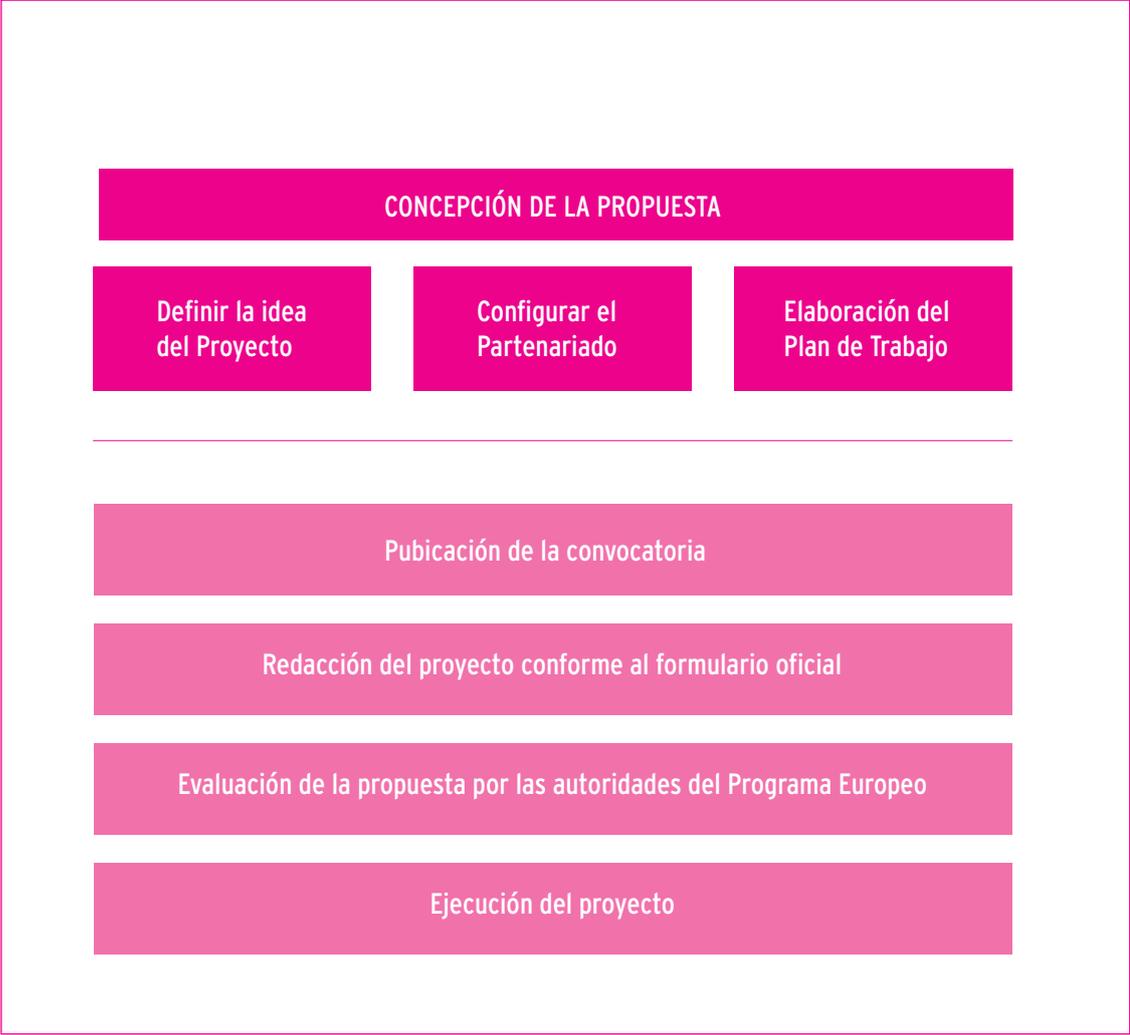
La **preparación de un proyecto** incluye **varias** y diversas **tareas a realizar**, tales como:

- Análisis y recogida de información para desarrollar una idea
- Identificación de la convocatoria más adecuada
- Búsqueda de socios en el área cubierta por el programa
- Familiarizarse con la información del programa y su marco estratégico, así como sobre los criterios de evaluación y selección de propuestas
- Conocer los procedimientos técnicos y administrativos que debemos seguir para su tramitación
- Valorar la capacidad de nuestra entidad en relación con el diseño y la ejecución de ese proyecto
- Construir la solicitud de la propuesta desde un punto de vista técnico y financiero.

El proceso de diseño incluye así diversas **fases que pueden sintetizarse del siguiente modo:**

- **Fase previa:**
  - Creación de la idea de proyecto y análisis de su dimensión europea
  - Primer esbozo del proyecto: la ficha de proyecto
  - Identificación del Programa y de la convocatoria en la que participar
  - Lectura de documentos relacionados
  - Valoración de la capacidad de la entidad para el desarrollo de la propuesta y su posible ejecución
- **Construcción del partenariado transnacional:** Identificación, selección de socios y formalización del partenariado
- **Elaboración técnica del proyecto:**
  - Plan de trabajo: objetivos, actividades y grupos de tareas
  - Plan de comunicación y difusión
  - Diseño del sistema de seguimiento y evaluación
  - Calendario
  - Plan financiero
  - Redacción de información sobre requisitos propios de los programas europeos
- **Presentación de la propuesta**

Estas fases son descritas con detalle en los apartados que siguen a continuación. Y pueden observarse en el gráfico siguiente, donde se recoge el ciclo de vida de un proyecto europeo.



**Gráfico 2:** Ciclo de vida de un proyecto europeo. Fuente: elaboración propia

## 3. Origen de una idea de proyecto europeo

---

Una propuesta a un programa europeo surgirá a partir de una idea de proyecto que se considera que tiene dimensión europea, por lo que es susceptible de ser presentada a la convocatoria de algún programa.

La identificación del programa y la convocatoria más adecuados supondrá la lectura previa de diversos documentos relacionados con ello.

Estos documentos, a su vez, nos darán elementos de juicio para valorar si nuestra entidad tiene la capacidad necesaria para elaborar la propuesta y, en caso de ser aprobada, ejecutarla.

Se ofrece a continuación una descripción más detallada de este proceso.

### 3.1. La creación de la idea de proyecto

#### 3.1.1. El proceso de creación de una idea de proyecto

En la generación de la idea de proyecto la clave es, tal y como se recoge en el Manual del Programa MED para el período 2014-2020: “dirigirse a una necesidad común compartida por todos los territorios implicados con acciones concretas que posibiliten soluciones conjuntas sostenibles”<sup>1</sup>

Lo más habitual es que una entidad, generalmente la que acabará siendo líder del proyecto, tenga una idea, a partir de su realidad y de sus necesidades, que considera tiene “dimensión europea” (véase el apartado siguiente), por lo que buscará entidades socias transnacionales con las que acabará desarrollando la definición final del proyecto.

La **generación de la idea** suele seguir el proceso propio del llamado **enfoque del “marco lógico”**<sup>2</sup>, que asegura su coherencia interna:

**1. Identificación de una necesidad o problemática** existente en el contexto de la entidad, que pueda representar una oportunidad de intervención

**2. Análisis de los problemas, causas y consecuencias** en torno a tal necesidad: “árbol de problemas”, donde los problemas son el tronco, las causas las raíces y las consecuencias las ramas. En este sentido, es importante hacer un diagnóstico mediante, por *ejemplo*, un análisis DAFO<sup>3</sup>, así como una valoración del estado de la situación de los trabajos e intervenciones ya existentes en la materia que nos ocupa

**3. Priorización y selección de causas y consecuencias en las que intervenir**, a partir de las recogidas en el árbol de problemas. Esta selección nos puede conducir a la generación de diversas ideas de proyecto en torno a la misma problemática, con lo que crearíamos una cartera de proyectos. Esto aumenta las posibilidades de encontrar una convocatoria adecuada, centrada en diferentes aspectos de la realidad de la que partimos, tanto en el momento presente como en el futuro. De este modo, la cartera de proyectos se convierte también en un elemento de referencia para nuestro trabajo a largo plazo, con lo que el esfuerzo invertido en el análisis será más rentable.

**4. Diseño de posibles soluciones.** Este paso supone una **primera concreción de los objetivos de nuestra propuesta.**

En este sentido es muy útil recurrir a la “lluvia de ideas”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Traducción propia de la definición recogida en el capítulo 2 “Building a MED Project” del Manual de Programa MED para el período 2014-2020.

<sup>2</sup> El **enfoque del marco lógico** es una herramienta para construir la lógica de intervención de un proyecto, estableciendo vínculos entre las necesidades a las que se dirige, las actividades que desarrolla y los efectos esperados a medio-largo plazo. A su vez, permite la identificación de los indicadores necesarios para hacer un seguimiento del grado de consecución de los objetivos, identificar su fuente de información y reflejar los riesgos que afectan al proyecto. (Descripción tomada del Manual del Programa MED 2014-2020, en su capítulo 4 “Implementation stage”, página 14)

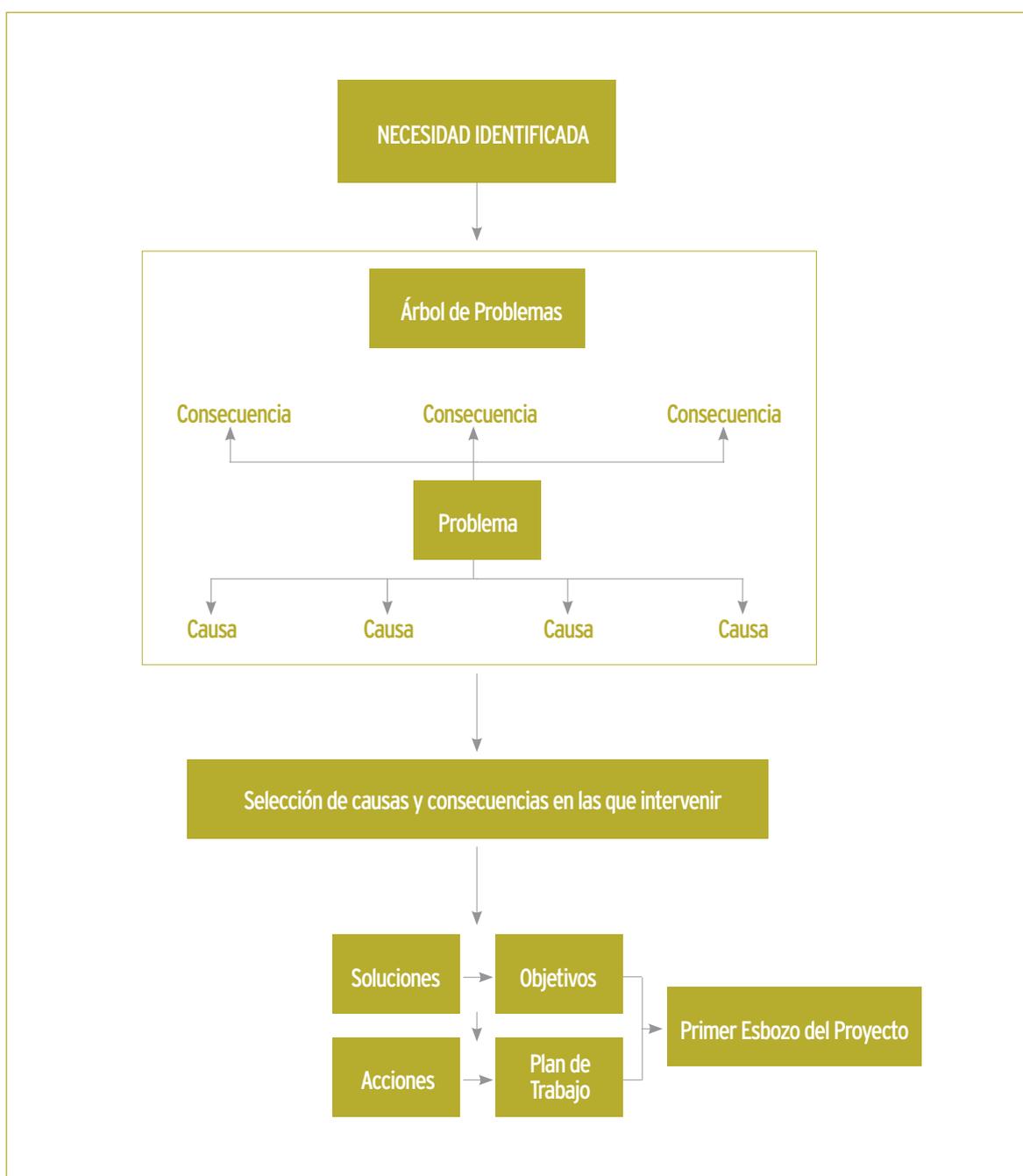
<sup>3</sup> El **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) es una herramienta de análisis estratégico que permite conocer la situación actual de una organización, territorio, sector, proyecto, etc., que permita planificar hacia el futuro. Considera tanto factores internos (Fortalezas y Debilidades) como los externos (Amenazas y Oportunidades). Permite sintetizar el marco de partida del proyecto. Sus siglas en inglés son SWOT. (Descripción tomada del Manual de Programa MED 2014-2020, capítulo 4, página 18)

<sup>4</sup> La **lluvia o tormenta de ideas** es una herramienta de trabajo en grupo que busca facilitar nuevas ideas sobre alguna cuestión, mediante la exposición de todas aquellas que surjan de manera espontánea, para pasar a su posterior selección por acuerdo del grupo.

5. Establecimiento de **posibles acciones**, que serán el **esbozo inicial del plan de trabajo**. En este sentido, es importante tener en cuenta, ya desde el principio, el tipo de acciones y gastos admitidos por los programas europeos. No tendrá sentido, por **ejemplo**, una propuesta centrada en la creación de una infraestructura, por interés que tenga para nuestro territorio, ya que éste tipo de proyecto no está contemplado por los programas europeos.

6. **Valoración inicial de la viabilidad**, tanto **económica** como **técnica**, de nuestra idea. Para ello una de las claves es hacer una estimación de los recursos necesarios para el proyecto: presupuesto, recursos humanos, tiempo, necesidades técnicas. Igualmente, valorar la disponibilidad que se tiene respecto de tales recursos o la posibilidad de conseguirlos. Se trata de un **primer análisis de la capacidad de la entidad**.

Se incluye a continuación un gráfico que representa de manera esquemática este proceso.



**Gráfico 3:** Proceso de creación de la idea de proyecto. Fuente: elaboración propia

Este proceso no tiene por qué ser realizado expresamente para nuestra propuesta de proyecto, sino que puede partir de un análisis ya existente en la organización o en su campo de trabajo. Esto facilitará nuestra tarea y probablemente le dará calidad.

En cualquier caso, no debe ser algo complejo, si se implican a las personas adecuadas con las herramientas necesarias.

Es de gran interés, y en muchos casos un requisito exigido por las convocatorias, **generar las ideas de proyecto de un modo participativo**. Eso implica articular diferentes mecanismos de consulta y participación que nos permitan dar voz a las personas y agentes clave de nuestro territorio y a todos los afectados, tanto en la identificación de necesidades como en la búsqueda de posibles soluciones. Para ello se pueden utilizar diferentes herramientas, tales como encuestas, entrevistas, mesas de trabajo, etc.

En el proceso de creación de la idea inicial es también importante considerar las **posibilidades de experimentación que los programas europeos ofrecen**.

La exigencia de incorporar elementos innovadores que la mayoría de las convocatorias incluyen, representa una oportunidad para explorar nuevos campos de trabajo, que se pueden traducir en la experimentación de metodologías, herramientas, soluciones, grupos objetivo, ámbito de actuación...

Ese carácter innovador es un requisito introducido por la Comisión Europea en gran medida para facilitar, a través de la financiación de proyectos, la identificación de elementos a incorporar en sus propias políticas y/o en las de los Estados miembros que supongan su mejora.

Del mismo modo, la entidad que plantea una propuesta a un programa europeo puede contemplar tal objetivo. No obstante, es algo que debe siempre realizarse dentro del campo de trabajo propio, en el marco de sus necesidades y de su estrategia y, por supuesto, con los márgenes que su capacidad le permita. Y, en cualquier caso, esa "experimentación" ha de serle útil.

En el proceso de creación de la idea, debe tenerse igualmente en cuenta la perspectiva de que **nuestra futura propuesta ha de respetar estrategias más amplias, de carácter regional, nacional o europeo**, que incidan sobre la temática que tratamos en nuestro territorio. Esto nos permitirá centrar nuestra acción, identificar a los actores clave y dar a nuestro proyecto un carácter integrado. Además de ser ésta una cuestión que añadirá valor a nuestro trabajo, se trata de un requisito exigido por las convocatorias europeas, al que se dedica un apartado específico de sus formularios de solicitud.

Cuando una entidad considere que no tiene capacidad para liderar un proyecto o no tenga experiencia en un contexto de trabajo transnacional, lo más recomendable es **identificar ideas de proyecto generadas por otras organizaciones, que respondan a sus intereses, y adherirse a las mismas**, solicitando para ello entrar a formar parte de los socios transnacionales de la propuesta.

La descripción de la adhesión a proyectos liderados por otras entidades es objeto de un apartado posterior específicamente dedicado a ello, al que se remite.

**En cualquier caso, debe evitarse plantear una idea de proyecto con el único objetivo de obtener financiación comunitaria.**

A largo plazo, esto acaba teniendo más riesgos que ventajas. Si bien podemos lograr tal financiación, no debemos olvidar que la aprobación de una propuesta y su ejecución implica una cofinanciación de la entidad beneficiaria y la implicación de diversos recursos (tiempo, recursos humanos, trámites), que sólo tendrán sentido si encajan con los intereses y la estrategia real de la institución.

En caso contrario, probablemente el proyecto no tendrá los apoyos necesarios, lo que se traduce en numerosos problemas de ejecución, tales como incumplimiento del programa y del calendario, desajustes presupuestarios, etc. Generalmente, este tipo de situación acaba traduciéndose en un técnico que trabaja "en solitario" en un proyecto en el que no están implicadas las personas clave y que genera resultados y productos de baja calidad que difícilmente llegan al destino o beneficiario adecuado.

### 3.1.2. La primera concreción de la idea: la ficha de proyecto

Una vez generada la idea se crea el primer documento del proyecto: la ficha de proyecto, con el que se estructura, recogiendo un esquema básico de la posible propuesta, que empieza a tener visibilidad.

Este documento se elabora en el idioma propio y, en su caso, en el idioma oficial de la convocatoria (habitualmente inglés), para que tenga **utilidad** tanto interna como externa a la organización:

- Utilidades de uso interno para la organización :
  - Facilitar el apoyo de superiores, responsables políticos, departamentos de economía o jurídico
  - Información básica a presentar junto con documentos que requieren la firma de responsables legales
  - Información a utilizar, en su momento, para la convocatoria de selección de personal
  
- Utilidades de uso externo:
  - Búsqueda de socios transnacionales
  - Búsqueda de colaboradores locales
  - Difusión del proyecto tras su aprobación

#### **La información recogida en la ficha de proyecto, generalmente, responde a los siguientes apartados:**

- Título del proyecto y su acrónimo
- Programa y convocatoria y su eje o prioridad, en el caso de que ya estén identificados
- Plazo final de presentación de propuestas
- Entidad promotora
- Perfil de las entidades socias que se buscan y breve identificación de los socios ya existentes: entidades públicas o privadas, sector de trabajo de las mismas, experiencia, ámbito geográfico
- Datos de la persona de contacto: nombre, mail, teléfono
- Breve descripción del proyecto: origen, objetivos, acciones y paquetes de trabajo, resultados esperados, duración del período de ejecución
- Esbozo de presupuesto y de calendario

## CLAVES DEL “ORIGEN DE LA IDEA DE PROYECTO”

### Pasos en la generación de la idea de proyecto:

- *Identificación de una necesidad en el contexto de la entidad*
- *Identificación de problemas, causas y consecuencias en torno a tal necesidad: árbol de problemas*
- *Priorización y selección de causas y consecuencias en las que intervenir*
- *Diseño de posibles soluciones: primera concreción de objetivos.*
- *Establecimiento de posibles acciones: esbozo inicial del plan de trabajo*
- *Valoración inicial de la viabilidad económica y técnica de nuestra idea y de la capacidad de nuestra entidad*

Es interesante crear una **cartera de proyectos** en torno a la necesidad identificada, lo que permitirá seleccionar mejor la convocatoria e incrementar las opciones de participación para obtener financiación.

Dar un **carácter participativo** a la creación de la idea es un requisito frecuentemente exigido en las convocatorias y aumenta la calidad de las propuestas.

Participar en un programa europeo es una **oportunidad para experimentar**, ya que la innovación es otro de los requisitos habituales. La “experimentación” debe encajar con los intereses y la estrategia de la organización.

Cuando no se tiene capacidad o experiencia, lo más adecuado, más que crear una idea, es **identificar propuestas de otras organizaciones y adherirse a las mismas.**

**Siempre hay que evitar plantear una idea con el único objetivo de obtener financiación comunitaria**, ya que acaba representando múltiples problemas y pocas ventajas.

**La futura propuesta ha de respetar estrategias más amplias, de carácter regional, nacional o europeo.** Eso aumentará su calidad y cumplirá con otro más de los requisitos.

La **ficha de proyecto**, es el primer documento que visibiliza la idea recogiendo su esquema básico. Se elabora en el idioma propio y el de trabajo de la convocatoria. Tiene utilidad tanto interna como externa a la organización.

## 3.2. Análisis de la dimensión europea de la idea de proyecto

Una vez que logramos concretar el esbozo inicial de nuestra propuesta y estructurarla adecuadamente en un documento que le dé visibilidad, es necesario **asegurarnos de que nuestra idea tiene dimensión europea**.

Para ello, **tendremos que analizarla conforme a los siguientes requisitos:**

- Contribuye a la consecución del **objetivo de alguna política comunitaria**.
- Supone la búsqueda de **soluciones conjuntas a problemas comunes** de interés para todos los territorios.
- La cooperación **transnacional aportará un valor añadido** al tratamiento de la problemática a la que nos dirigimos.
- Se prevén **impactos y sinergias más allá del proyecto**.

Identificar la dimensión europea de intereses locales exige un esfuerzo no exento de dificultades que, en ocasiones, supone descomponer los proyectos en diferentes subproyectos, para valorar cuál o cuáles de ellos tienen esa dimensión. Esto requiere **mirar nuestras necesidades desde una perspectiva más amplia**.

En este análisis es fundamental **informarse sobre las principales políticas europeas** y sus objetivos. De ahí la importancia de la lectura de la documentación que se menciona más adelante.

Es recomendable pedir **asesoramiento para analizar la dimensión europea** de nuestra idea, especialmente si no contamos con mucha experiencia en el campo de los proyectos europeos.

En este sentido, puede ser clave consultar a las Secretarías Técnicas de los Programas Europeos o sus Puntos de Contacto Nacional, que con frecuencia ofrecen este servicio cuando una convocatoria está próxima o ya abierta, a través de diferentes medios que, en ocasiones, incluyen la posibilidad de concertar entrevistas.

Y también podemos consultar a entidades con especialistas en proyectos europeos, bien del ámbito público o en el marco de la consultoría privada.

### CLAVES SOBRE EL ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN EUROPEA DE LA IDEA DE PROYECTO

Hay que hacer un esfuerzo por analizar nuestra idea desde una perspectiva más amplia, reflexionando sobre si contribuye a los objetivos de las políticas de la UE, si tendrá mayor valor al ser desarrollada en un contexto transnacional y si afecta a problemas comunes europeos a los que aportará soluciones conjuntas, más allá del propio proyecto.

Para este análisis es muy importante leer **documentación sobre políticas y programas europeos** y **consultar** a los órganos de los Programas y entidades especializadas

## 3.3. Identificación del programa y de la convocatoria

### 3.3.1. La identificación del Programa

A partir de nuestra idea inicial, tras comprobar su “valor europeo”, tendremos que **identificar el o los programas a los que presentar la propuesta.**

Para ello habrá que **valorar si el proyecto responde a lo “admisible” en el Programa**, en relación con:

- **Objetivos** y ámbito temático
- Tipo de **actividades** previstas
- **Gastos** derivados de las actividades y si éstos están contemplados entre las partidas de gasto elegibles por el Programa
- Elegibilidad de nuestra **entidad** y de nuestros posibles socios como solicitantes
- Posibles **destinatarios** del proyecto
- Período de **tiempo** necesario para el desarrollo del plan de trabajo, etc.

Será clave **reflexionar también sobre qué perseguimos** con la participación en una intervención con financiación europea.

Puede que nuestra finalidad, por *ejemplo*, sea identificar nuevas soluciones de las que aprender para resolver nuestro problema. En tal caso nuestro programa puede ser INTERREG EUROPE, en el que las entidades socias intercambian experiencias para identificar buenas prácticas en una materia, que serán incorporadas a las políticas regionales y locales.

Pero si el foco de nuestra atención se centra en alguna de las fases del proceso que lleva de la investigación al mercado (investigación, desarrollo tecnológico, demostración, innovación), nuestro programa será entonces Horizonte 2020.

Para orientarnos puede ser útil **acceder a los bancos de proyectos incluidos en las Web de cada Programa**, donde podremos ver el tipo habitual de actuaciones, socios, ámbitos de intervención, etc.

Y será clave analizar la **coherencia entre la lógica de intervención de nuestro proyecto y la lógica de intervención del Programa**. Esa coherencia existirá si el proyecto contribuye a alcanzar los objetivos y resultados previstos por el programa y así puede reflejarse mediante los correspondientes indicadores.

Por su parte, cerrando el círculo, el Programa responderá a algunos de los objetivos temáticos establecidos en la Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador (Estrategia Europa 2020), así como a la misión del Fondo que lo financia. Según queda recogido en el artículo 9 del Reglamento UE 1303/2013, de disposiciones comunes relativas a los Fondos<sup>5</sup>, éstos apoyan los siguientes objetivos temáticos:

---

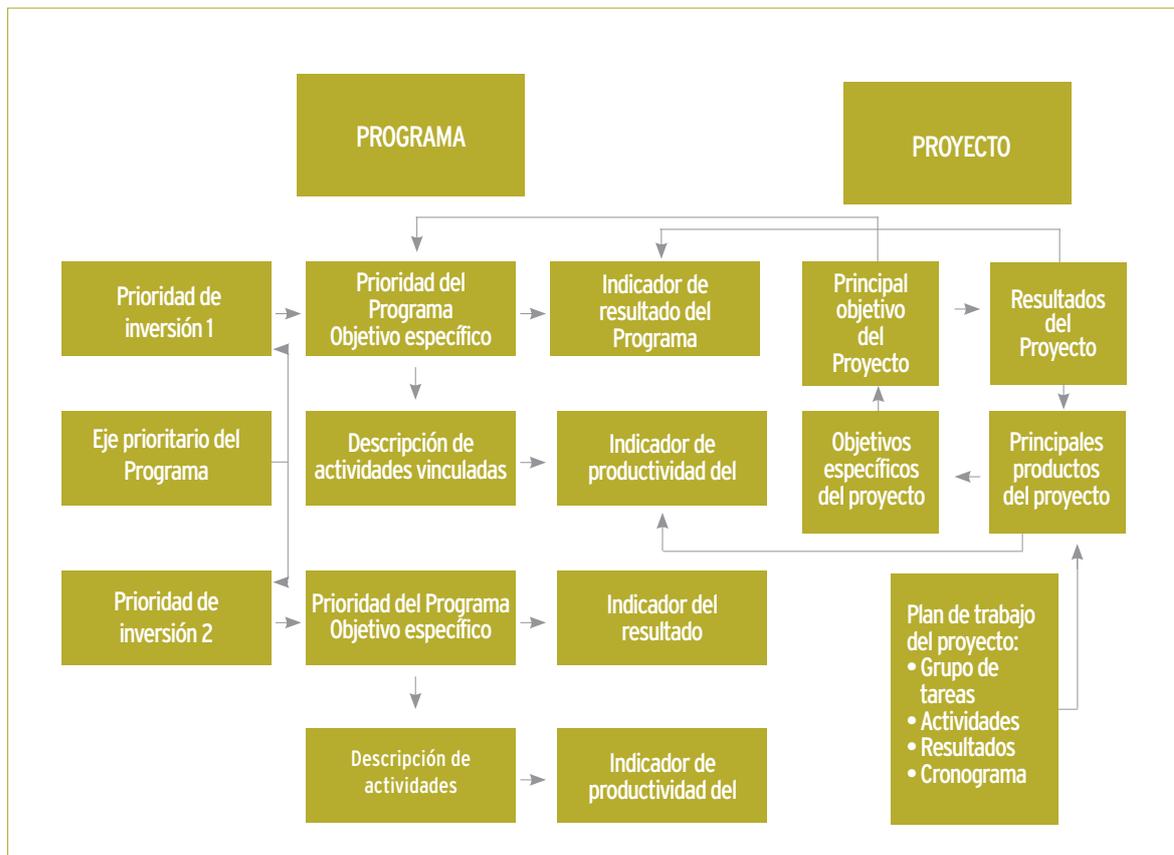
<sup>5</sup>/ REGLAMENTO (UE) Nº 1303/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 17 de diciembre de 2013 por el que se establecen disposiciones comunes relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo, al Fondo de Cohesión, al Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural y al Fondo Europeo Marítimo y de la Pesca, y por el que se establecen disposiciones generales relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo, al Fondo de Cohesión y al Fondo Europeo Marítimo y de la Pesca, y se deroga el Reglamento (CE) n.º 1083/2006 del Consejo

- 1) potenciar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación;
- 2) mejorar el uso y la calidad de las tecnologías de la información y de la comunicación y el acceso a las mismas;
- 3) mejorar la competitividad de las pyme, del sector agrícola (en el caso del FEADER) y del sector de la pesca y la acuicultura (en el caso del FEMP);
- 4) favorecer la transición a una economía baja en carbono en todos los sectores;
- 5) promover la adaptación al cambio climático y la prevención y gestión de riesgos;
- 6) conservar y proteger el medio ambiente y promover la eficiencia de los recursos;
- 7) promover el transporte sostenible y eliminar los estrangulamientos en las infraestructuras de red fundamentales;
- 8) promover la sostenibilidad y la calidad en el empleo y favorecer la movilidad laboral;
- 9) promover la inclusión social y luchar contra la pobreza y cualquier forma de discriminación;
- 10) invertir en educación, formación y formación profesional para la adquisición de capacidades y un aprendizaje permanente;
- 11) mejorar la capacidad institucional de las autoridades públicas y las partes interesadas y la eficiencia de la administración pública.

La coherencia en la lógica de intervención del proyecto está directamente relacionada con el **“enfoque orientado a los resultados”**, convertido en una de las claves de la construcción de proyectos en el período de programación 2014- 2020, al establecerse como una pre-condición para su aprobación. Este enfoque implica que el énfasis es puesto en primer lugar en generar productos y resultados y no tanto en la ejecución de actividades.

De este modo, los proyectos tienen que producir un cambio respecto a la situación inicial y dar una respuesta concreta a problemas de su ámbito territorial. A la vez, deberá proporcionarse la información necesaria para valorar su contribución a alguno de los objetivos del Programa, que sólo tendrá éxito gracias a los resultados de los proyectos.

Se incluye a continuación un gráfico donde se refleja la conexión que debe existir entre un proyecto y el correspondiente Programa.



**Gráfico 4:** Coherencia entre la lógica de intervención de un proyecto y un Programa. Fuente: Capítulo 2 “Building a MED project” del Manual de Programa MED 2014-2020.

La definición de los conceptos clave mencionados en el gráfico, según se recoge en el mencionado Manual del Programa MED, es la que sigue:

- Eje prioritario: área temática que refleja las necesidades y potencialidades más relevantes del área territorial cubierta por el Programa
- Objetivo específico del Programa: qué quiere cambiar para sus habitantes en esta área temática
- Actividades vinculadas: tipos de actividades que contempla financiar para lograr este cambio
- Productos del programa: productos directos de las actividades, que contribuirán al cambio
- Resultados del programa: medidas que reflejarán los efectos de las acciones financiadas

### 3.3.2. La identificación de la convocatoria

Una vez elegido el Programa tendremos que identificar su convocatoria de propuestas.

Es importante tener en cuenta el **número de convocatorias que prevé lanzar**, así como los ejes prioritarios incluidos en cada caso.

Esta información es conocida y publicada en relación con algunos programas. Pero en otros el número de convocatorias y los ejes incluidos dependen de los proyectos aprobados en convocatorias previas, ya que eso determina el presupuesto disponible.

Como ya se ha mencionado, **la convocatoria de un Programa puede abrirse para todos sus ejes prioritarios o sólo para alguno de ellos**. Además, el reparto del presupuesto de una convocatoria no siempre es equitativo entre los ejes.

Saber cuanto antes la fecha de apertura y el tiempo que estará abierta para la presentación de propuestas nos permitirá planificar el trabajo y adelantarle en la medida de lo posible.

Tendremos que tener en cuenta **posibles requisitos específicos de la convocatoria**, más allá de los contemplados por el Programa. En este sentido, será imprescindible leer la documentación que la acompañe.

### 3.3.3. Fuentes de información sobre los Programas y las convocatorias

Para obtener información sobre las convocatorias, al igual que sobre el Programa en general, podemos recurrir a diferentes medios.

En primer lugar, hay que mencionar la **información ofrecida directamente por los Programas** a través de sus páginas web, seminarios informativos, boletines de alerta electrónica o mediante la consulta a algunos de los organismos que forman parte de su estructura de gestión: Secretaría Técnica, Autoridad de Gestión, Puntos de Contacto Nacional.

La visita a la **web del Programa** nos permite acceder a la información oficial de las convocatorias: documentación, plazos previstos (en el caso de que ya se conozcan), formularios de candidatura, instrucciones para la presentación, etc. Además, podremos acceder a ideas de proyectos que buscan socios e información sobre proyectos previamente financiados por el Programa (los ya antes mencionados “bancos de proyectos”).

La web del Programa es generalmente también la vía para suscribirnos a **boletines de alerta electrónica**, con los que recibiremos en nuestro correo electrónico las últimas novedades del Programa.

Esos boletines o la propia web nos informarán también sobre la celebración de los **seminarios de lanzamiento y los seminarios informativos**.

Los **seminarios de lanzamiento** son la presentación oficial del Programa, una vez está formalmente aprobado. En ellos se traslada información sobre el ámbito geográfico, objetivos, tipos de actuaciones previstas, entidades y gastos elegibles, requisitos de aprobación de los proyectos, etc., así como una posible previsión de las convocatorias.

Además, en torno a la fecha de apertura de cada convocatoria, se celebran **seminarios informativos**, organizados por la Secretaría Técnica del Programa. También es frecuente su organización por los Puntos de Contacto Nacional, en los que tendremos la ventaja de que el idioma de trabajo es el nuestro, además de que el desplazamiento necesario para asistir será más corto. No obstante, los seminarios nacionales se celebran posteriormente a los de ámbito europeo, por lo que tendremos que esperar más tiempo para obtener la información.

Todas estas sesiones informativas, además de un medio clave para acceder a información (formal e informal), son una oportunidad para plantear dudas o consultas ante las estructuras organizativas del Programa, tener acceso a ideas de proyectos y establecer contactos con posibles entidades socias o líderes. En este sentido, hay que resaltar que los seminarios organizados por las Secretarías Técnicas suelen prever un tiempo y articular mecanismos para favorecer el contacto entre posibles socios de futuros proyectos.

Por lo que se refiere a las **consultas directas a los órganos de gestión del Programa**, lo habitual es hacerlo mediante correo electrónico a la dirección establecida para ello o a través de la sección de consultas on-line de la web oficial. Además, se suelen publicar las respuestas a las preguntas más frecuentes en la Web, que se recomienda consultar antes de lanzar nuestra consulta.

Menos habitual es la opción de concertar una entrevista, si bien algunos programas también la contemplan. Igualmente es posible hacer consultas telefónicas a los diferentes organismos.

En cualquier caso, el asesoramiento oficial del Programa sobre nuestra idea o la respuesta técnica a nuestras cuestiones, generalmente puede recibirse solamente durante un período específico de tiempo, que suele empezar poco antes de la publicación de la convocatoria o en el momento en que ésta se abre y cerrarse unos días antes del fin del plazo de presentación de candidaturas.

Existen también algunas **herramientas on-line de autoevaluación de la idea de proyecto**, que nos permiten analizar la idoneidad de esa idea en relación con el programa, mediante la formulación de una serie de preguntas que debemos hacernos.

Es el caso, por *ejemplo*, del formulario de autoevaluación ofrecido por la Web de INTERREG EUROPE, que se concreta en 8 preguntas a las que hay que responder “sí” o “no”. Junto a cada una de ellas se indica el apartado del Manual del Programa donde podremos encontrar más información.

Se ofrece a continuación imágenes del formulario de INTERREG EUROPE mencionado <sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Este cuestionario puede verse en el siguiente enlace: [www.interregeurope.eu/self-assessment](http://www.interregeurope.eu/self-assessment)

www.interregeurope.eu/self-assessment/

Research and innovation | SME competitiveness | Low-carbon economy | Environment and resource efficiency

**Interreg Europe**  
European Union | European Regional Development Fund

My Interreg Europe | Register | Search | f | t | in

About us | Projects | Policy learning platform | News and events | In my country | Library | Help | Contact us

Home > Self assessment form

## Check if your project idea is relevant for Interreg Europe

Answer the series of questions below to check if your project idea is relevant for Interreg Europe.

Before going forward with your application or seeking assistance from us, make sure to check the relevance of your project! If you can answer 'yes' to all the questions, you're on the right track.

*The self-assessment is for information purposes only.*

SHARE | f | t | in

www.interregeurope.eu/self-assessment/

Research and innovation | SME competitiveness | Low-carbon economy | Environment and resource efficiency

**Your progress**  
You have answered 0/8 questions

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — 8

### 1. Is the issue addressed clearly defined and does it fit in one of the specific objectives of the programme?

The programme covers the following six specific objectives:

- 1) research and innovation infrastructure and capacities
- 2) delivery of innovation by actors in regional innovation chains in areas of "smart specialisation" and innovation opportunity
- 3) supporting SMEs in all stages of their life cycle to develop, achieve growth and engage in innovation
- 4) addressing the transition to a low-carbon economy
- 5) protection and development of natural and cultural heritage.
- 6) increasing resource-efficiency, green growth and eco-innovation and environmental performance management

(see section 2.5 of the programme manual)

SHARE | f | t | in | Yes ✓ | No ✗

Además de poder recurrir a las fuentes directas de información establecidas por las estructuras propias de los Programas Europeos, existen diferentes **entidades que cuentan con personal especializado en el asesoramiento en esta materia**, al que podemos dirigirnos.

Es el caso de la Diputación de Granada, tanto a través de su Oficina de Proyectos Europeos como del punto de información Europe Direct<sup>7</sup> que alberga, Europa Directo Granada, o de la representación de algunas regiones ante la Comisión Europea en Bruselas, entre las que se encuentra la de la Junta de Andalucía.

Algunas de estas entidades hacen un seguimiento muy exhaustivo de las convocatorias europeas y ofrecen esa información a través de sus páginas web. Es el caso de la página web de la Diputación Provincial de La Coruña [www.dicoruna.es](http://www.dicoruna.es), o la Guía de financiación comunitaria de la Fundación de la Universidad de Valencia: [www.guiafc.com](http://www.guiafc.com), ambas muy útiles y de gran interés.

Además, en el **sector privado**, existen empresas de consultoría en el campo de los proyectos europeos, a las que también es posible dirigirse.

No debemos olvidar la fuente de información que representa el **contacto que ya tengamos con otras entidades que participan en proyectos o redes europeas**.

## CLAVES DE LA IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y DE LA CONVOCATORIA

Para identificar el programa hay que **valorar si el proyecto responde a lo “admisible”, en relación** con: objetivos, actividades, gastos, entidades elegibles, posibles destinatarios, período de tiempo, etc.

Para eso es muy útil consultar los **“bancos de proyectos”** de la Web de cada Programa.

Y tendremos que comprobar la **coherencia entre la lógica de intervención del proyecto y la del Programa**. Eso supone que el proyecto contribuye a lograr objetivos y resultados del Programa, siguiendo el “enfoque orientado a los resultados”.

Tras la identificación del Programa, tendremos que **averiguar cuándo se abren sus convocatorias y en cuales de ellas se incluye el eje prioritario** en el que encaja nuestra propuesta. Hay que contemplar posibles especificidades de la convocatoria en relación con los requisitos generales del Programa.

Los **Programas ofrecen información a través de diversos medios**: web, boletines de alerta electrónica, seminarios informativos, asistencia directa, herramientas de autoevaluación online del proyecto.

Además, es posible dirigirse a **entidades, públicas o privadas, con personal especializado en programas europeos**.

Las **relaciones con otras entidades** que participan en proyectos europeos pueden ser otra fuente de información más.

<sup>7</sup> La **Oficina de Proyectos Europeos de la Diputación de Granada** se localiza en el edificio C.I.E. Diputación de Granada, en Avda. de Andalucía s/n, 18015, Granada. El mail de contacto es: [proyctoseuropeoscie@dipgra.es](mailto:proyctoseuropeoscie@dipgra.es) Esta Oficina incluye un punto de información Europa Directo, financiado por la Representación en España de la Comisión Europea, cuyo mail de contacto es: [europadirectogranada@dipgra.es](mailto:europadirectogranada@dipgra.es)

### 3.4. Lectura de documentos

La lectura de documentos nos permitirá conocer el marco jurídico y estratégico del Programa y sus contenidos, los requisitos de la convocatoria y los procedimientos y medios de presentación de la propuesta.

Estos documentos pueden clasificarse en:

- **Reglamentos UE** que afectan al Programa de que se trate:
  - Reglamento 1303/2013, donde se establecen las disposiciones comunes para los Fondos ESI
  - Reglamento regulador del Fondo que financia el Programa, como por *ejemplo*, Reglamento 1301/2013 del FEDER
  - Reglamento por el que se crea el Programa o en el que se regula la Cooperación Territorial Europea.

*Ejemplo:* Reglamento 1299/2013, en el que se establecen las disposiciones específicas para la ayuda del FEDER al objetivo de Cooperación Territorial Europea

  - Otros Reglamentos, tales como el Reglamento "De Minimis", Reglamento general de exención, etc.
  
- Documentos que representan el **Marco estratégico de referencia**, entre los que cabe citar:
  - Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador COM (2010) 2020 final
  - Agenda Territorial de la UE 2020
  - Informe sobre Cohesión Económica, Social y Territorial
  - Otros documentos COM (Comunicaciones de la Comisión Europea) en los que se favorece un marco de acción coordinado de iniciativas que se desarrollan en un ámbito político, tales como por *ejemplo*:
    - \* COM de 30.06.2010 al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo
    - \* COM, de 15.09.2014, al Consejo y al Parlamento Europeo: Espacio Europeo de Investigación
  
- **Estrategias europeas macro-regionales que afecten al ámbito del Programa**, en su caso: estrategia Región Adriática, Región Alpina, Cuenca Mediterránea.
  
- **Documentos del Programa**, con los que se concreta y desarrolla lo establecido en el Reglamento que lo crea:
  - Programa de Cooperación o Programa Operativo: Documentos de programación aprobados por la Comisión Europea para desarrollar y concretar el Programa Europeo, integrados por un conjunto coherente de ejes prioritarios compuestos por medidas plurianuales.
  - Manual o Guía del Programa, creados como un instrumento de ayuda para los posibles solicitantes de propuestas o ejecutores de proyectos, incluyendo información y orientaciones desde una perspectiva práctica
  - Planes de trabajo: Se adoptan mediante Decisiones de Ejecución de la Comisión Europea publicadas en el DOUE. Representan la planificación de un programa para un año o para varios, siempre dentro del período de programación 2014-2020. Estos documentos determinan la parte del presupuesto global del programa que se ejecutará durante los años de aplicación del plan de trabajo, la asignación de fondos a las diferentes áreas de intervención o ejes y las prioridades de intervención dentro de las previamente establecidas en el Reglamento y el documento de Programa correspondiente.
  
- **Dossier de candidatura:**
  - Convocatoria: anuncio formal de la apertura de plazo para la presentación de propuestas en el marco de un programa.
  - Guía del promotor (o "terms of reference"): contextualiza la convocatoria, desarrolla y detalla sus elementos, describe condiciones de admisibilidad y los criterios de selección (elegibilidad y calidad) y puede incluir instrucciones de presentación.
  - Formulario: documento oficial con los apartados que debe respetar la estructura definitiva de nuestra propuesta de proyecto. Incluye tanto la propuesta técnica como la propuesta financiera.
  - Guía para cumplimentar el formulario, especialmente importante con la generalización de los formularios on-line.
  - Modelos para los documentos anexos exigidos: cartas de compromiso de cada entidad, etc.

Dada la amplitud de todos los documentos indicados y tratando de introducir una perspectiva práctica, **se recomienda centrar la lectura en:**

- El documento de programación (Programa Operativo, Programa de Cooperación), donde ya se mencionará lo establecido en Reglamentos y documentos estratégicos de referencia de la UE que afecten al Programa concreto
- Manual o Guía del programa
- El dossier de candidatura

Tendremos que tener también en cuenta los **documentos sobre las políticas nacionales y/o regionales de interés**, especialmente los Programas Operativos regionales y nacionales, en los que, además, generalmente se mencionarán otras estrategias nacionales y regionales que también debemos considerar. Esta información será asimismo necesaria para responder a un apartado frecuente de los formularios, en el que hay que explicar la coherencia de la propuesta con estrategias nacionales o regionales.

**Tras la lectura de documentos y a partir de la información extraída, debemos hacer una revisión final de nuestra idea** de proyecto en la que valoraremos, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Coherencia de la idea con los ejes y prioridades del Programa al que nos presentamos y con la convocatoria concreta en la que participaremos
- Número y tipología de entidades socias a incorporar, en función de los requisitos exigidos: carácter público / privado, ámbito local / regional..., origen geográfico (según área cubierta por el programa y para asegurar el equilibrio territorial)
- Tipos de actividades admitidas
- Categorías de gastos elegibles
- Márgenes presupuestarios a respetar: presupuesto máximo y mínimo, porcentajes de cofinanciación, umbrales máximos y/o mínimos establecidos para algunas partidas de gasto
- Exigencias de calendario: período elegible, duración permitida de actuaciones
- Cumplimiento de criterios de "valor europeo": posibilidad de capitalización y transferencia de resultados, valor añadido por la transnacionalidad, sostenibilidad del proyecto, etc.

## CLAVES DE LA LECTURA DE DOCUMENTOS

**Una vez determinado el Programa** en el que participaremos, es necesario leer la **documentación relacionada** con el mismo para asegurar que nuestra propuesta es elegible en su marco y tiene la calidad suficiente para tener opciones de ser seleccionada.

**Esa documentación incluye** los Reglamentos UE que le afecten, aquella que contiene el marco estratégico de referencia del Programa (**ejemplo**, Estrategia 2020) y, sobre todo, la que está directamente relacionada con el mismo (Programa Operativo o Programa de Cooperación, Guía o Manual del Programa) y la documentación propia de la convocatoria en la que participamos (dossier de candidatura)

### 3.5. Valoración de la capacidad de la entidad

Llegados a este punto y antes de pasar a la construcción de la propuesta y del partenariado, es necesario analizar la capacidad de la organización para diseñar y, en su caso, ejecutar el proyecto.

Esta valoración requiere de una **reflexión en torno a diferentes cuestiones:**

- Coherencia de la idea con las líneas estratégicas de la entidad
- Implicación de los responsables políticos y técnicos
- Disponibilidad de recursos humanos adecuados y medios técnicos necesarios
- Capacidad de gestión
- Capacidad financiera

El **encaje del proyecto en las líneas estratégicas de la entidad** es una de las principales claves de su éxito, sin la que difícilmente obtendremos los resultados deseados en caso de ejecución, ni los productos llegarán a sus destinatarios. Y el esfuerzo desplegado en torno al proyecto no tendrá la utilidad esperada, lo que ocurre frecuentemente cuando el único objetivo es “obtener financiación”.

Algo similar puede decirse respecto de la importancia de la **implicación en la propuesta por parte de responsables de la entidad**, tanto técnicos como políticos, igualmente imprescindible para contar con los recursos necesarios y responder a los plazos exigidos.

Esta implicación será también básica para la comunicación y difusión del proyecto, así como para transferir y capitalizar sus resultados e incorporar a la organización el aprendizaje derivado. En este sentido, es necesario igualmente contar con los agentes clave y partes interesadas del territorio en el que trabajaremos (“stakeholders”). Se trata, además, de una exigencia cada vez más presente entre los requisitos de los programas europeos, vinculada con la búsqueda de un carácter participativo en todo el ciclo de vida de un proyecto.

Por lo que se refiere a los recursos necesarios, el más importante es sin duda contar con unos **recursos humanos adecuados** para el diseño y posterior ejecución de la propuesta. Este personal ha de tener las características y competencias necesarias para las diversas tareas de un proyecto desarrollado en un contexto transnacional: capacidad multidisciplinar, iniciativa, responsabilidad y eficiencia organizativa, habilidades de comunicación oral y escrita, disponibilidad para viajar, competencias lingüísticas en el propio idioma y otros idiomas europeos (especialmente inglés), facilidad de adaptación a otras culturas, buena gestión del estrés, habilidad para trabajar tanto en equipo como individualmente.

Podemos analizar tanto el personal que ya trabaja en la entidad, como la opción de realizar nuevas contrataciones o recurrir a personal externo mediante subcontrataciones.

En el primer caso, es clave el tiempo disponible para el proyecto en el marco de otras posibles actividades. En los dos últimos casos, lo es la financiación para ese tipo de gastos y respetar los requisitos legales y los límites para las subcontrataciones. No obstante, es frecuente utilizar ambas vías.

Más allá del factor “humano”, hay otros elementos “físicos” que necesitaremos.

Es el caso de las **infraestructuras e instalaciones necesarias** para el diseño y posterior ejecución.

Tales instalaciones, además del espacio físico, han de contar con los **medios adecuados** para realizar las diversas tareas, tales como material propio de oficina y, en especial, **equipos y herramientas propios de las TIC**, que permitan el acceso a la información necesaria y la comunicación con otras entidades. **Organizar eventos y reuniones, frecuentemente con carácter transnacional**, será otra de las utilidades que daremos a las infraestructuras, propias de la organización o aquellas a las que

podamos tener acceso. Igualmente, podrán emplearse para otras necesidades que puedan derivarse de las especificidades técnicas de cada proyecto.

En relación directa con la organización de eventos, tendremos que considerar las **capacidades de comunicación y difusión de la entidad**, necesarias para participar en cualquier proyecto europeo.

Y tendremos que asistir a otros eventos y reuniones organizados por nuestros socios, con las necesidades de **viajes** y de **comunicación en otros idiomas** que eso representa.

De la participación en una intervención con financiación europea se derivan actividades "extra" o no habituales. Si bien contaremos con fondos para financiarlas, también habrá que contar con una **capacidad de gestión** para cumplir adecuadamente y en los plazos establecidos. Así ocurre, por **ejemplo**, con trámites en los que es necesaria la implicación de varios departamentos de la institución, a nivel de responsabilidad tanto técnica como de representación institucional: aprobación formal de la presentación del proyecto, apertura de contabilidad independiente, aceptación de la subvención, firma de acuerdos con otras entidades, presentación de informes financieros y de actividades, etc.

Y el proyecto tendrá que contar con una **contabilidad independiente**, que permita el adecuado seguimiento de la pista de auditoría, tal y como se exige en cualquier proyecto con financiación europea.

Junto a la capacidad de gestión, tendremos que valorar la **capacidad financiera**. Contaremos con un presupuesto para desarrollar el proyecto tras su aprobación, que tendremos que respetar, con ciertos márgenes de flexibilidad.

Pero, en la mayoría de los casos el proyecto no estará financiado completamente, sino que habrá que aportar un porcentaje formalmente establecido. Es lo que se llama la **cofinanciación nacional**, para la que necesitamos disponibilidad de fondos.

Además, será necesario **adaptarse a los flujos financieros** que el proyecto genere. Algunos programas adelantan un porcentaje de la subvención otorgada. Pero es habitual que la subvención no sea recibida hasta la justificación que periódicamente se exige de actividades y gastos derivados, mediante el correspondiente informe de progreso del proyecto. Y desde la presentación de tal informe transcurre también algún tiempo hasta la recepción del ingreso por cada entidad. Por tanto, en estos casos, será necesario tener capacidad de anticipar fondos.

Cuando una misma entidad participe en varios proyectos europeos, debe valorar especialmente esa capacidad de adaptarse a los flujos financieros que el conjunto de tales proyectos representen.

## CLAVES DE LA VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA ENTIDAD

Esta valoración requiere de una **reflexión en torno a diferentes cuestiones**:

- \*La coherencia de la idea con las líneas estratégicas de la entidad, imprescindible para la utilidad de la propuesta.
- \*La implicación de los responsables políticos y técnicos, necesario para contar con recursos y cumplir con plazos.
- \*La disponibilidad de recursos humanos con perfiles y dedicación adecuados.
- \*Infraestructuras y medios técnicos necesarios, como espacios para eventos y reuniones y equipos y medios propios de las TIC.
- \*Capacidad de comunicación y difusión del proyecto.
- \*Capacidad de gestión: disponibilidad para viajes, comunicación en otros idiomas, contabilidad independiente del proyecto, trámites con participación de diversos departamentos.
- \*Capacidad financiera: disponibilidad de fondos para la cofinanciación, capacidad de adaptarse a los flujos financieros.

### 3.6. La decisión de formular la candidatura

A partir de nuestra idea de proyecto, tras comprobar su valor europeo e identificar el programa y la correspondiente convocatoria en la que participar, considerando la información que hemos obtenido sobre los mismos, sobre todo a partir de la lectura de la documentación relacionada, y valorando que capacidades y recursos de la entidad son adecuados, tomaremos la **decisión de formular nuestra candidatura**.

Tal formulación supone una **planificación adecuada de tiempo y recursos**, especialmente de recursos humanos para lograr una **propuesta elegible y con la calidad suficiente para ser competitiva**, partiendo de la base de que una adecuada definición del proyecto es un elemento indispensable para que su ejecución tenga éxito.

**Antes de la presentación de nuestra candidatura, tendremos que** construir y formalizar nuestra asociación transnacional (partenariado), a la vez que redactamos la propuesta técnica en sus diversos aspectos y realizamos diversos trámites, que se recogen en los sucesivos apartados.

#### CLAVES SOBRE LA DECISIÓN DE FORMULAR LA CANDIDATURA

Si decidimos redactar una propuesta de proyecto, tendremos que **planificar tiempo y recursos para crear una candidatura elegible y competitiva**.

Habrà que crear el partenariado transnacional a la vez que redactamos los diferentes aspectos de la propuesta.



## 4. La creación del partenariado transnacional

---

### 4.1. Qué es la transnacionalidad

Se considera que **es transnacional** aquello que se extiende a través de varias naciones y que ocurre por encima e independientemente de sus fronteras y no entre ellas o entre sujetos definidos en su seno.

**En el marco de los programas europeos**, el carácter transnacional es **uno de los rasgos diferenciales de los proyectos** y uno de los principales elementos que inciden en su calidad, reflejando que persiguen hacer frente a necesidades de ámbito europeo.

Supone que han de desarrollarse en el marco de una cooperación entre entidades procedentes de diferentes Estados, que comparten objetivos y el desarrollo de acciones, de modo que productos y resultados respondan a un interés común. No basta simplemente con tener socios transnacionales, es necesario tener productos y procesos comunes.

Cada proyecto ha de demostrar que el ámbito transnacional **aporta un valor añadido** y que es el más adecuado para su desarrollo, por encima del nacional, regional o local.

El marco transnacional implica afrontar ciertos **retos**, como trabajar en otros idiomas y en colaboración con otras culturas y prácticas administrativas, emplear tiempo en viajar y adoptar una perspectiva más amplia sobre nuestras inquietudes locales.

Pero también diversas **ventajas**: oportunidad de aprendizaje de las experiencias de otras entidades y territorios, impulso de la competitividad institucional, publicidad y visibilidad internacional, etc.

La transnacionalidad **supone la existencia de dos tipos de roles** clave entre las entidades participantes: líder y socios.

La **entidad líder**, generalmente es aquella que tiene la idea de proyecto y toma la iniciativa para construir el partenariado. Es el motor que dinamiza y coordina al resto de organismos participantes, tanto durante la fase de diseño como en la de ejecución, y presenta la propuesta en nombre de todos. Es el responsable y el interlocutor directo ante la Autoridad de Gestión del Programa Europeo que financia.

Para asumir este papel es fundamental contar con experiencia previa en proyectos europeos y alta solvencia técnica y financiera. Una entidad sin experiencia es recomendable que la adquiera primero mediante su participación en calidad de entidad socia.

**Las entidades socias** actúan bajo la coordinación del líder, colaborando con él en todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Algunos de los socios pueden asumir un papel mayor que el resto al coordinar un paquete de trabajo, o bien realizando, en función de su especialización técnica y competencias, más tareas de investigación, publicidad, transferencia de resultados, etc.

Podemos distinguir **otros roles** en el marco de un partenariado transnacional: entidades asociadas y beneficiarios.

Las **entidades asociadas** son entidades, públicas o privadas, que participan en el proyecto de manera puntual y complementaria. Su presencia puede ser de interés para facilitar el desarrollo de alguna actividad o para lograr un objetivo en su perspectiva más local. No gestionan presupuesto ni tienen vínculo directo con el resto de entidades socias ni con las autoridades del Programa Europeo. A veces las entidades asociadas son los "stakeholders", esto es, entidades que representan colectivos o recursos afectados por la ejecución del proyecto y que como tal se les da parte en la ejecución.

En cuanto a **los beneficiarios**, se trata de los colectivos o personas a los que se dirigen las actuaciones y que han de ser tenidos en cuenta, tanto en el diseño como en la ejecución, en cada uno de los territorios.

## CLAVES SOBRE QUÉ ES LA TRANSNACIONALIDAD

Es uno de los rasgos diferenciales de los proyectos europeos, que se ejecutan mediante una cooperación entre entidades de diferentes Estados que comparten objetivos y actividades.

El carácter transnacional debe **representar un valor añadido** al proyecto y no ser una simple suma de proyectos locales.

Implica ciertos **retos** (viajes, idiomas, adaptación a otras prácticas...) pero también **ventajas** (aprendizaje, mejora de la gestión, visibilidad de la entidad...).

En su marco, las entidades participantes cumplen con dos **tipos de roles** clave: entidad líder, coordinadora del proyecto y responsable del partenariado; entidades socias, que participan en todo el ciclo de vida del proyecto bajo la coordinación del líder.

## 4.2. El proceso de creación del partenariado

El **proceso de creación del partenariado consiste en** la identificación de las entidades socias transnacionales, el comienzo de la colaboración y la negociación de las condiciones de su participación. Su desarrollo se realiza de forma paralela a la elaboración técnica de la propuesta.

Es importante **planificarlo y empezarlo cuanto antes**. Buscar un socio cuando el proyecto ya está diseñado, pocos días antes de que finalice el plazo de presentación de propuestas, ofrece muy pocas posibilidades de que identifiquemos al socio adecuado.

En este proceso la entidad líder ha de **considerar** las **exigencias del programa** y de la **convocatoria**, así como las características específicas de su **proyecto**.

Contar con los **socios adecuados** es básico para alcanzar el éxito tanto en el diseño como en la ejecución. Un buen partenariado debe sacar todas las habilidades y competencias de las instituciones pertinentes, para afrontar los temas abordados por el proyecto y lograr así los objetivos establecidos.

Será fundamental contar con un **número adecuado** de socios, que responda a los requisitos del programa y dé lugar a un tamaño de partenariado "gestionable" según nuestro proyecto. Hay que recordar que tener un gran número de socios nunca debe ser un objetivo en sí mismo.

El líder debe asegurarse también que cuenta con un **partenariado equilibrado desde una perspectiva geográfica**:

- Adecuado número de instituciones por país. En general, no se considera apropiado que haya más de un socio de una misma región e incluso de un mismo Estado.
- Presencia de las diferentes zonas o territorios del programa, conforme a criterios como zona norte y sur, antiguos y recientes miembros de la UE, territorios más y menos desarrollados.

La **distribución de actividades y responsabilidades** del proyecto entre los socios, así como del presupuesto vinculado, debe ser igualmente equilibrada.

En el **proceso de construcción del partenariado se pueden diferenciar los siguientes pasos:**

- Definición del tipo de socios buscado
- Difusión del proyecto para recibir propuestas de participación
- Identificación y selección de socios
- Negociación de condiciones, determinadas por un intercambio de información y la evolución del diseño de la propuesta: objetivos, presupuesto, plazos, reparto de responsabilidades, etc.
- Formalización: aportación de información y datos a incluir en el formulario de solicitud y de documentos firmados por los representantes legales.

#### 4.2.1. La definición del tipo de socios

Hay diversas cuestiones a considerar para que las entidades socias sean adecuadas para los objetivos y las actuaciones del proyecto:

- La relación entre competencias y el **ámbito temático del proyecto**. Así, por **ejemplo**, si el proyecto se centra en el turismo será necesario contar con algún grado de competencia en la materia.
- El **nivel de gobernanza** más adecuado para desarrollar las actividades: local, regional o nacional.
- Si necesitamos **entidades con carácter jurídico público o privado** o una mezcla de ellas.
- El **perfil competencial** de las entidades. Por **ejemplo**, si debemos contar con una administración, una agrupación de empresas, un centro de investigación, etc.
- Nivel de **experiencia** en la temática de la propuesta.

La **conexión entre los objetivos de las organizaciones y los de la propuesta** debe ser fuerte, siendo ésta una de las claves para alcanzar el éxito. Y han tener o ser capaces de crear un vínculo estrecho con los grupos a los que se dirigen las actuaciones y los resultados.

El **grado de compromiso** de los socios en las tareas del proyecto tiene que ser alto desde el inicio. Una entidad que no responde a la información que se le pide ya en la fase de diseño o que no lo hace adecuadamente, probablemente va a plantear los mismos problemas durante su ejecución. Además, existe el riesgo de abandono. Y, una vez que el proyecto ya está aprobado, los cambios en el partenariado son algo excepcional y requieren de un gran esfuerzo.

Es importante la **complementariedad entre instituciones**. En este sentido, la financiación europea puede precisamente utilizarse para trasladar la experiencia sobre alguna materia desde quien ya la tiene a aquellos que no cuentan con ella pero están interesados o necesitados en tenerla. Por otro lado, en la ejecución de actuaciones también hay que tener en cuenta ese carácter complementario, en el sentido de responder a todos los posibles tipos de tareas necesarias: gestión, investigación, publicidad y difusión, transferencia de resultados...

Algo similar ocurre en relación con la **experiencia en gestión de proyectos europeos**. No es buena idea un partenariado donde todos los socios se estrenan en ese sentido, pero se puede justificar como algo positivo la participación de algunos sin experiencia.

Como ya se ha mencionado en relación con la **capacidad** de la entidad líder, las entidades socias también deben tener capacidad financiera **para afrontar la cofinanciación** y adaptarse a los flujos financieros del proyecto

En algunos programas se exige la **participación directa de los decisores** (Ej. Ministerios, Gobiernos Regionales), o bien que éstos puedan ser directamente alcanzados a través de otros socios. Se busca con ello que los aprendizajes de los proyectos sean incorporados a las políticas de los diferentes ámbitos territoriales.

En la medida en que la convocatoria lo permita, en muchos casos es conveniente incluir a **organizaciones que son fuente de conocimiento**: universidades, institutos de investigación, etc.

Es frecuente la **posibilidad de que participen en el partenariado instituciones localizadas fuera del ámbito geográfico** del Programa. Pero sólo en casos excepcionales y muy justificados, basados en la aportación de un beneficio claro para el área del Programa y un valor añadido al partenariado. Esta participación está sujeta a límites en términos presupuestarios y no pueden asumir el liderazgo de la propuesta.

#### 4.2.2. La difusión del proyecto para la búsqueda de socios

Para difundir el proyecto, el primer paso es **contar con un informe** que lo describa de modo breve y que incluya las características de las entidades que buscamos como socias. Se trata de la ficha de proyecto que ya se mencionó anteriormente. Frecuentemente necesitaremos redactarla **en el idioma de trabajo habitual del programa**, que en muchas ocasiones es el inglés.

Para agilizar el proceso es importante **indicar** desde el principio los datos y la **información** que reclamamos **para valorar la idoneidad de las candidaturas** que recibamos para nuestro partenariado. Igualmente, hay que indicar los **plazos** establecidos por la convocatoria y los que como entidad líder fijamos a nuestros candidatos para proponerse.

Este informe tendremos que **difundirlo** en los medios adecuados para conseguir identificar socios. Para ello podemos hacer uso de diversas **herramientas**:

- Aplicaciones informáticas ("**partners search**"), alojadas en las web de los Programas Europeos, especialmente creadas para facilitar la búsqueda de socios transnacionales. Ofrecen una estructura de ficha de proyecto online, donde podemos introducir un esbozo de la propuesta y definir el tipo de socios que buscamos. Suelen dar lugar a numerosas solicitudes de adhesión, por lo que requieren un gran esfuerzo de selección.
- **Foros o seminarios organizados por los órganos de los Programas**. Se trata sobre todo de los seminarios de lanzamiento de los programas y aquellos organizados con ocasión de la apertura de una convocatoria, en los que se suele prever momentos y procesos para facilitar la identificación de socios.
- **Eventos y seminarios temáticos europeos**, que también representan una ocasión de contacto institucional, tales como, a título de **ejemplo**, los "Open Days" o Semana Europea de las Regiones y Ciudades<sup>8</sup>.
- **Relación previa con alguna entidad**. Es el caso de las entidades con las que hemos colaborado en el marco de algún proyecto previo o en ejecución o de aquellas con las que estamos en contacto a través de nuestra pertenencia a alguna red europea<sup>9</sup>. Este es el medio que en principio nos ofrece más garantías, en el sentido de que ya conocemos su idoneidad y forma de trabajar, tenemos una persona de contacto, etc.
- **Búsqueda a través de entidades intermedias**:
  - Secretaría Técnica o punto de contacto nacional del Programa Europeo
  - Delegaciones regionales ante la Comisión Europea.
  - Entidades públicas con personal especializado
  - Empresas de consultoría privada

<sup>8</sup> / "Open Days" o Semana Europea de las Regiones y las Ciudades, es celebrada anualmente en Bruselas en torno a la mitad de octubre. Puede verse más información sobre la celebración en 2016 de este evento en el enlace: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/regions-and-cities/2016/index.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/regions-and-cities/2016/index.cfm)

<sup>9</sup> / Existen diversas redes de este tipo. Algunas tienen un carácter territorial, como por **ejemplo** "Arco Latino", en la que participan entidades localizadas en esta zona del territorio europeo. En otros casos, las redes giran en torno a un ámbito temático compartido por sus miembros. Podemos citar el caso de la Red Europea de Turismo Cultural (ECTN - European Cultural Tourism Network)

- Utilización de **foros en las redes sociales**, tales como Facebook o LinkedIn, en las que cada vez es más frecuente la presencia de los propios Programas.

A continuación puede verse la forma que puede adoptar un formulario online de búsqueda de socios. Se ha tomado, a título de **ejemplo**, el ofrecido por el Programa INTERREG V B Europa Suroccidental (SUDOE)

The image displays three sequential screenshots of a web-based application form for the INTERREG V B SUDOE program. The browser address bar shows the URL: [www.interreg-sudoe.eu/proyectos/desea-participar-en-la-proxim](http://www.interreg-sudoe.eu/proyectos/desea-participar-en-la-proxim).

**Section 1: Explíquenos su idea**  
 Los campos marcados con asterisco (\*) son obligatorios y aparecerán en su ficha difundida en la web.

- \* Institución: [Input field]
- Señora ○ Señor (uno de los dos campos es obligatorio) \*
- APELLIDOS\*: [Input field]
- NOMBRE\*: [Input field]
- EMAIL\*: [Input field] Email
- DIRECCIÓN: [Input field] Dirección
- CÓDIGO POSTAL: [Input field] Código postal
- CIUDAD: [Input field] Ciudad
- \* País:
  - España ○ Francia ○ Portugal ○ Reino Unido (Gibraltar)
  - Principado de Andorra ○ Otros
- REGIÓN\*: [Input field] Región
- \* Título de la idea del proyecto: [Input field] Título idea del proyecto
- \* Seleccione eje prioritario: [Input field]

**Section 2: Palabras clave separadas por comas**

- Tags: [Input field] Tags
- \* Breve resumen del proyecto (problemática, objetivos y acciones previstas -3000 caracteres): [Text area] Breve resumen del proyecto (problemática, objetivos y acciones previstas -3000 caracteres)
- \* Resultados esperados - 3000 caracteres: [Text area] Resultados esperados - 3000 caracteres
- \* Presupuesto total estimado: [Input field] Presupuesto total estimado
- \* Tiene beneficiarios ya implicados:
  - Sí ○ No
- \* Perfil de los beneficiarios requeridos: [Text area]

**Section 3: Origen geográfico de los beneficiarios requeridos**

- España
  Francia
  Portugal
  Reino Unido (Gibraltar)
  Principado de Andorra
  Otros
- \* Autorizo a la Autoridad de Gestión del Programa Interreg Sudoe a difundir a través de la página web del Programa ([www.interreg-sudoe.eu](http://www.interreg-sudoe.eu)) toda la información incluida en este formulario y certifico que la Autoridad de Gestión no asume ninguna responsabilidad en el uso que se pueda hacer de la información publicada.
  - Sí ○ No

At the bottom, there is a CAPTCHA section with the text "No soy un robot" and a CAPTCHA logo, along with a link to "Privacidad - Condiciones".

### 4.2.3. La selección de socios

En la selección de socios, el primer paso es **tomar contacto con las entidades** que nos **han enviado sus propuestas**.

Les pediremos información que nos permita **valorar su grado de interés y compromiso**, así como **su capacidad** de gestión. En este sentido, utilizaremos los mismos criterios empleados para valorar la capacidad de nuestra entidad.

Una vez hecha la selección, **comunicaremos nuestra decisión a las entidades:**

- A las seleccionadas para comenzar el trabajo conjunto.
- A las no seleccionadas, como "cortesía institucional". No hay que olvidar que puede que no encajen en esta propuesta o que haya otras entidades más idóneas pero quizás sean interesantes para otros proyectos en el futuro o para cubrir el eventual abandono de alguna entidad elegida como socia.

### 4.2.4. La configuración del partenariado

A partir de este momento, pasamos a **configurar nuestro partenariado**, partiendo de que es importante que nuestros socios se consideren "propietarios" del proyecto desde el inicio.

En ese sentido, es imprescindible mantener una **comunicación fluida**, que nos permita intercambiar información en todo momento y ser conscientes de la posibilidad de que surjan dificultades.

Puede ser interesante mantener una **reunión preparatoria**, como medio para lograr una mayor implicación y tener la oportunidad de intercambiar impresiones e información sobre los detalles de la propuesta con todas las entidades a la vez. Diversos programas prevén la financiación de los gastos derivados de estas reuniones, como parte del presupuesto de nuestro proyecto, en concepto de gastos de preparación de la propuesta.

Además, tendremos que establecer los **canales de comunicación más habitual**, que generalmente son el teléfono y, sobre todo, el correo electrónico. Son también cada vez más frecuentes las videoconferencias.

Desde el inicio, el **líder** tiene que asumir el **papel de dinamizador y facilitador**, haciendo que **todos los socios participen en la elaboración de la propuesta**: definición de objetivos, acciones, colectivos... Con esto cumpliremos con lo exigido por los programas europeos y contaremos con más elementos para construir nuestra propuesta con calidad.

Por otro lado, será necesario **solicitar a todas las entidades información** de varios tipos:

- Administrativa: nombre de la entidad y departamento, datos de contacto (nombre, fax, teléfono...), nº de cuenta bancaria...
- Sobre su capacidad y experiencia: proyectos europeos previos, experiencia en relación con la temática objeto del proyecto. Esta información nos resultará útil para completar apartados del formulario y para tomar decisiones sobre su grado de participación y su rol en el proyecto.

**Y negociaremos las características de su participación**: actividades a desarrollar, posible coordinación de algún paquete de trabajo, organización de alguna reunión o evento transnacional, distribución de responsabilidades, presupuesto asignado.

Las diferentes formas de distribuir responsabilidades dan lugar a que podamos hablar de varios **modos organizativos en una red transnacional**:

- La entidad líder centraliza el trabajo y el control del proyecto y es el referente administrativo, técnico, de gestión y financiero. Generalmente es una entidad con gran experiencia.
- Todos los socios tienen un papel de importancia similar y la entidad líder simplemente asume la representación formal ante las autoridades del Programa. En este caso, todos tienen un grado de experiencia similar.
- El líder es la entidad más importante pero algunas de las entidades socias asumen más responsabilidades que el resto, como por **ejemplo** la coordinación de alguno de los paquetes de acción.

Es muy importante establecer una **distribución adecuada de tareas**, en función de las capacidades y la disponibilidad. Y hacerlo con el detalle y claridad suficientes para asegurar que las diferentes entidades entienden su papel. Esto es especialmente importante cuando las actividades están poco detalladas en el formulario de solicitud (a veces porque el propio formulario no permite más detalles). Igualmente, respecto al reparto presupuestario. Se pueden establecer herramientas internas al partenariado para estructurar y recoger estos detalles.

El líder tendrá también que **recopilar diversos documentos** que habrá de adjuntar al formulario de candidatura. Muchos de ellos deben ir firmados por un representante legal de cada entidad. Se trata de las pruebas formales de su elegibilidad, su compromiso de participación y su capacidad técnica, legal y financiera:

- Compromiso de participación en el proyecto y de cofinanciación
- Acuerdo entre socios
- CV de la entidad: experiencia previa en proyectos europeos, experiencia en la temática del proyecto
- Declaración de que la institución está libre de cargas fiscales o legales que le impidan participar en la convocatoria
- Documento que refleja su situación presupuestaria y financiera.
- Declaración de la secretaría o intervención sobre la capacidad legal de la persona firmante para representar a la institución

Generalmente, estos documentos han de seguir un modelo preestablecido. Cuando no existan tales modelos es recomendable elaborar uno para que todos los socios transnacionales lo utilicen.

#### 4.2.5. La descripción de la transnacionalidad

Los datos solicitados a las entidades socias (administrativos, financieros, de contacto), así como la información relevante para el proyecto (experiencia previa en programas europeos y en la temática objeto del proyecto) habrá de ser también introducida en los formularios de presentación de las candidaturas. De este modo, se identifica y presenta a los miembros del partenariado que presentan conjuntamente la propuesta.

Tras la presentación de las entidades habrá que justificar la **contribución de la composición del partenariado para alcanzar los objetivos** del proyecto. Esto es, en qué medida las características y la complementariedad de las diferentes organizaciones asociadas para la propuesta van a facilitar su desarrollo y sus resultados.

En ese sentido, también habrá que **describir y justificar el reparto de responsabilidades** y tareas entre las diferentes entidades.

Y habrá que describir el **modo en que se gestionará la transnacionalidad**, para lo que se remite a lo indicado más adelante sobre el grupo de actividades de gestión del proyecto.

Baste mencionar aquí que esa gestión incluirá elementos tales como: mecanismos de comunicación interna, órganos de gestión, reuniones previstas, etc.

## CLAVES SOBRE EL PROCESO DE CREACIÓN DEL PARTENARIADO

El **proceso de creación del partenariado consiste en** la identificación de las entidades socias transnacionales, el comienzo de la colaboración y la negociación de las condiciones de su participación. Su desarrollo se realiza de forma paralela a la elaboración técnica de la propuesta.

Es importante **planificarlo y empezarlo cuanto antes**, considerando las características del Programa y del proyecto.

El número y tipo de socios debe ser adecuado para tener un **partenariado equilibrado**, desde el punto de vista geográfico y de reparto de responsabilidades.

En el proceso de construcción del partenariado se pueden diferenciar los siguientes **pasos**:

- **Definición del tipo de socios buscado:** forma jurídica, ámbito competencial, origen geográfico, nivel de experiencia.
- **Difusión del proyecto para recibir propuestas de participación**, a través de los medios ofrecidos por el propio Programa (búsquedas de socios online, foros y seminarios, etc), o mediante entidades con las que tenemos relación previa u organismos intermedios.
- **Identificación y selección de socios:** solicitud de información para valorar sus capacidades, su interés y grado de compromiso.
- **Construcción del partenariado:** dinamización para el diseño conjunto de la propuesta, negociación de condiciones de participación, solicitud de información y documentos.
- **Formalización:** aportación de información y datos a incluir en el formulario de solicitud y documentos de compromiso, con la firma de un representante legal.
- **Para describir la transnacionalidad**, identificaremos la entidad líder y las socias, sobre las que aportaremos datos básicos y de contacto, e informaremos sobre su experiencia; justificaremos la composición del partenariado y el reparto de responsabilidades entre socios, y describiremos el modo de gestión de la transnacionalidad.

### 4.3. La adhesión a un proyecto liderado por otra entidad

Una alternativa, que siempre podemos contemplar, a la de diseñar y liderar un proyecto es participar como socios en una propuesta de otra entidad.

Se trata de la mejor opción para adquirir experiencia en relación con los programas europeos y sus procedimientos y formas de trabajo. **Es recomendable que una entidad que se introduce por primera vez en este ámbito comience por adherirse a proyectos.**

Algunos de los **pasos son similares** a los ya explicados previamente **pero la carga de trabajo es claramente inferior**, tanto en ese momento como en una futura ejecución en caso de aprobación:

- Nos adherimos a una idea de proyecto ya planteada
- Contribuiremos a la redacción de la propuesta pero el montaje final será realizado por la organización que ha asumido el liderazgo
- No tendremos que buscar socios transnacionales ni coordinarlos
- La carga de tramitación administrativa es menor
- Tendremos que aportar las firmas de documentos pero no coordinar la recepción de la documentación de todo un partenariado transnacional

El primer paso para participar en un proyecto como socio es **analizar los ámbitos temáticos en los que queremos trabajar**, para pasar luego a determinar los programas y convocatorias en cuyo marco sea posible encontrar propuestas que respondan a nuestros objetivos.

Para **identificar esas propuestas** contaremos con las mismas herramientas ya explicadas para la búsqueda de socios: las aplicaciones establecidas en las web de los programas, asistencia a seminarios y eventos, relaciones previas con otras entidades, solicitudes a entidades que puedan hacer de intermediarias, redes sociales, etc.

Cuando una idea de proyecto nos interese, **nos pondremos en contacto con la entidad proponente** para solicitar más detalles y mostrar interés en participar. Para ello haremos una breve descripción de nuestra institución, así como de nuestra experiencia en proyectos europeos y en relación con el ámbito temático objeto del proyecto. Y expondremos las razones por las que queremos participar, así como las que explican la coherencia entre la propuesta y nuestra entidad.

También podemos **tomar la iniciativa y difundir el tipo de proyecto en el que queremos ser socios** y las características de nuestra organización. En este caso, puede ser la entidad promotora la que se ponga en contacto con nosotros si considera que somos un socio adecuado.

Generalmente, al principio tendremos una información muy básica de la propuesta, por lo que **solicitaremos más detalles para hacer una adecuada valoración** en función de diversas cuestiones:

- La coherencia con nuestras estrategias y objetivos
- Si creemos que puede convertirse en una propuesta de proyecto con éxito
- La capacidad de nuestra entidad para adherirse al proyecto, en función de lo indicado en la convocatoria, así como de las características concretas del proyecto de que se trate: perfil de entidad admitido en la convocatoria, capacidad técnica y financiera, recursos humanos disponibles, posibilidades de cumplir plazos.

De nuevo, para hacer esta valoración será muy importante haber **leído previamente la documentación adecuada**: documentos oficiales de la convocatoria, documentos de ámbito europeo que representan el marco estratégico de referencia, etc.

Asimismo, tendremos que tener en cuenta **otros posibles requisitos exigidos por la entidad líder**, en especial el tipo de socios buscados.

Puede ocurrir que seamos un socio potencialmente interesante pero que el proyecto ya cuente con otra entidad que responde al mismo perfil que el nuestro, con lo que la búsqueda se centra en otro tipo de organización. Igualmente, por lo que se refiere al origen geográfico: si ya hay participantes de nuestro mismo Estado o, más complicado aún, de nuestra región, nuestras opciones se verán igualmente reducidas.

Estar atentos a estos detalles nos permitirá centrar esfuerzos en propuestas en las que tengamos mayores posibilidades.

**En caso de que seamos seleccionados como socios**, deberemos **responder a la información** que nos soliciten y **colaborar en la redacción** de algunas cuestiones. Es importante mantener una comunicación fluida, especialmente con la entidad líder pero también con el resto de los socios, para negociar nuestra participación en relación con el tipo de actividades a desarrollar, posibles responsabilidades de coordinación de tareas, organización de eventos y reuniones transnacionales y presupuesto a gestionar.

No podemos olvidarnos de la **presentación de los documentos** que deberemos aportar al proyecto. Especialmente atentos tendremos que estar a aquellos que requieran de la firma de un representante legal, para asegurarnos de que los tendremos en el plazo establecido.

En calidad de socios **nuestros plazos no podrán agotar los fijados por la convocatoria**, ya que tendremos que considerar el esfuerzo final de agrupación y coordinación que debe hacer la entidad que presenta el proyecto en nombre de todo el partenariado.

## CLAVES DE LA ADHESIÓN A UN PROYECTO LIDERADO POR OTRA ENTIDAD

Es **recomendable** que una entidad que participa por primera vez en un proyecto europeo lo haga en **calidad de socio** de una propuesta liderada por otra entidad.

Algunos de los **pasos son similares pero la carga de trabajo es claramente inferior**.

El primer paso será analizar los ámbitos temáticos en los que queremos trabajar e identificar convocatorias y propuestas que los contemplen, utilizando las mismas herramientas que las descritas para la búsqueda de socios.

Nos pondremos luego en contacto con la entidad líder, exponiendo nuestro interés, aportando información de nuestra entidad y solicitando más detalles de la propuesta para valorarla adecuadamente.

Una vez admitidos como socios, tendremos que responder a los datos que nos soliciten, colaborar en la redacción de la propuesta y aportar los documentos anexos necesarios.

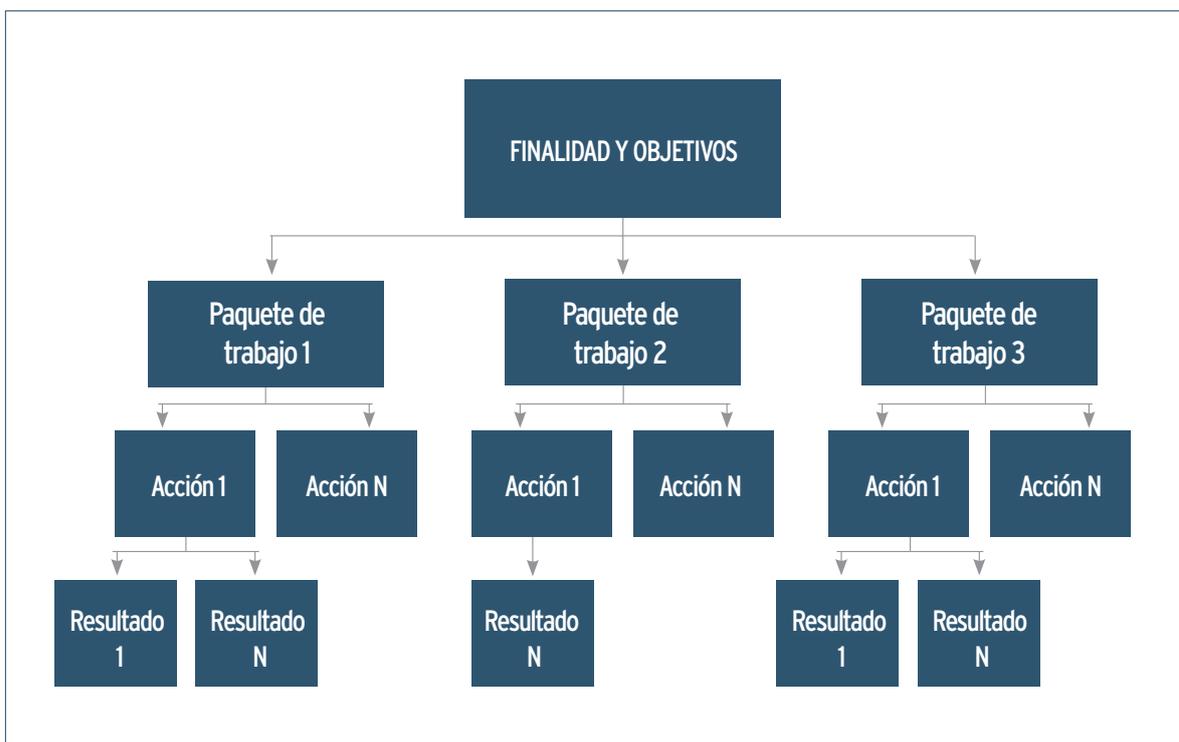
**Nuestros plazos no podrán agotar los fijados por la convocatoria**, ya que tendremos que considerar el esfuerzo final de agrupación y coordinación que tendrá que realizar la entidad líder.

## 5. Consideraciones generales sobre la elaboración técnica de un proyecto europeo

La elaboración técnica del proyecto consiste en **el diseño y la redacción** de los diferentes apartados que configurarán la **versión final de nuestra propuesta**, que presentaremos a través del formulario establecido para ello.

La definición del **plan de trabajo** es la parte más importante, en la que fijaremos objetivos, diseñaremos acciones y estableceremos los resultados esperados. Y todo ello en el marco de un período de tiempo concreto, en el que distribuiremos el desarrollo de los grupos de tareas según los tramos temporales establecidos (meses, trimestres, años), lo que se reflejará en un gráfico: el cronograma. Para cada grupo de tareas también se establecerá la cuantía y tipos de gastos asociados, dando lugar al plan financiero.

El plan de trabajo será definido de una forma estructurada y coherente, respondiendo a la secuencia propia del marco lógico ya anteriormente mencionado, tal y como se refleja en el gráfico recogido a continuación.



**Gráfico 5:** Secuencia lógica del plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia

En este sentido, es importante tener presente la frecuente confusión entre los conceptos sobre objetivos, acciones y resultados, con la que se elimina toda coherencia en un proyecto. Por ello dedicaremos un apartado a su adecuada diferenciación.

Antes de incluir la información relativa al plan de trabajo, tendremos que **contextualizar nuestro proyecto**, explicando su origen y definiendo su marco y ámbito de actuación.

Como parte del plan de trabajo, habrá que contemplar la **gestión del proyecto**, un **plan de comunicación y difusión**, así como un **plan de seguimiento y evaluación**, tres elementos clave en cualquier proyecto, que en el marco de los programas europeos tendrán que respetar ciertas características y elementos.

Finalmente, para la formulación técnica del proyecto, será necesario preparar información que responda a cuestiones derivadas de **requisitos particulares exigidos por los programas comunitarios**: valor añadido europeo, carácter innovador, sostenibilidad del proyecto, capacidad de transferencia y capitalización de resultados, respeto a principios horizontales (igualdad de oportunidades y no discriminación, igualdad de género, desarrollo sostenible).

El plan de trabajo debe **diseñarse desde la perspectiva de la colaboración transnacional**, lo que implica un reparto de responsabilidades entre entidades y establecer actividades y mecanismos que la hagan posible: reuniones y eventos transnacionales, documentos en común, órganos de gestión transnacional del proyecto, instrumentos de comunicación interna, etc.

La **elaboración del proyecto** debe además **realizarse de forma paralela al proceso de construcción del partenariado**. De hecho, debemos implicar a todos los socios en la preparación de la propuesta, lo que contribuirá a asegurar su valor europeo y su adecuada respuesta a las necesidades de los territorios. Esto incrementará su calidad y sus posibilidades de éxito.

**La entidad líder será**, no obstante, **quien tenga la responsabilidad última en la redacción**, ya que presenta la candidatura en nombre de todos. Esto le llevará a asumir un papel de dinamizador, para recibir de todas las entidades la información adecuada en los plazos necesarios, y de coordinador, para lograr la coherencia del proyecto y la complementariedad entre los participantes.

Con la formulación del proyecto, al menos, debemos ser capaces de **responder a toda la información requerida por la convocatoria**, haciéndolo **con una alta calidad** que nos haga más competitivos y nos permita más opciones de éxito.

No obstante, puede ser muy útil elaborar información más amplia, detallada o complementaria. Seguramente, no la incluiremos en el formulario por el posible límite de caracteres o por no corresponder con ninguno de sus apartados. Pero contaremos con elementos que nos facilitarán la ejecución del proyecto en caso de aprobación.

Tampoco debemos perder la perspectiva de que **estamos redactando un plan de trabajo que pretende ser ejecutado** y que puede llegar a serlo. Podemos decir que la ejecución comienza ya en el momento del diseño. Tal perspectiva debe llevarnos a plantear un proyecto que no sea excesivamente ambicioso pero que represente ciertos retos.

Y debe obligarnos a **redactar del modo más conciso, claro y concreto posible**, con el que traslademos adecuadamente nuestras ideas, no sólo al evaluador del proyecto, sino también al futuro equipo técnico que asuma su ejecución. En este sentido, siempre debemos primar la calidad sobre la cantidad de la información.

**Cuando trasladamos el proyecto al formulario** de candidatura, tenemos que **respetar las posibles instrucciones** establecidas para ello. Así, por *ejemplo*, utilizar un determinado tipo y tamaño de letra, completar todos los apartados necesarios, considerar los límites de información por apartado. Esto último, generalmente establecido mediante un número de caracteres, representa todo un esfuerzo, que va en la línea de concisión y claridad ya mencionadas, y que implicará también un tiempo a tener en cuenta en nuestra planificación para cumplir con los plazos exigidos.

Por otro lado, el proyecto es **presentado en alguno de los idiomas aceptados por la convocatoria**, que con frecuencia es el inglés. Eso supone contemplar la traducción de nuestra propuesta y el tiempo necesario para ello. Esa traducción debe tener gran calidad, por lo que ha de ser realizada por profesionales. No obstante, es recomendable que personal técnico habituado a los términos propios de los programas europeos revise la traducción, para asegurarnos que utilizamos el mismo "lenguaje" que la convocatoria.

Ese mismo idioma debe ser con el que se comuniquen desde el principio las entidades socias.

Por último, señalar la importancia de la decisión sobre **quién asume la redacción de la propuesta**. Hay que considerar tanto el número como el perfil profesional de los redactores. En ocasiones, será clave la implicación de especialistas en determinadas materias, en otras la de personal técnico con una visión más generalista y acorde con la propia de un técnico de desarrollo. Generalmente, lo más adecuado es contar con un equipo multidisciplinar que recoja ambos perfiles y que tenga una buena capacidad de redacción.

Y siempre será importante la presencia de algún técnico que conozca en profundidad los documentos y términos propios de las políticas y programas europeos. Ese perfil es probablemente también el más adecuado para hacerse cargo de la construcción del partenariado y de la comunicación y el intercambio entre los socios durante el diseño de la propuesta.

Cuando la redacción sea realizada por varias personas, es importante que una de ellas asuma la responsabilidad de una revisión final que asegure la coherencia del conjunto. Y, si nuestros plazos nos lo permiten, puede ser muy útil una última lectura por terceros ajenos.

Si bien hay diferencias entre cada uno de los programas, la estructuración de la información de un proyecto suele contemplar básicamente los mismos conceptos, cuya descripción es objeto de casi la totalidad del resto de esta publicación.

Se ofrece a continuación un **ejemplo** con una **posible estructura de proyecto, en función de los apartados más habituales de un formulario**:

- **Resumen** o ficha de presentación del proyecto: título y acrónimo, eje del programa elegido, descripción muy breve, presupuesto global, fuentes de financiación, entidades participantes, período de ejecución
- **Origen** del proyecto y de la creación del partenariado
- Descripción del **problema** a abordar, su encaje con el programa y el eje, relevancia de los socios en la materia
- **Contexto político**: contribución a los objetivos del Programa Europeo, implicación de responsables políticos, contribución a las políticas horizontales de la UE
- **Objetivos**: finalidad, objetivos específicos
- **Resultados** esperados y **productos**
- **Acciones**: descripción de acciones organizadas por grupos de tareas, para cada uno de los que se indica: título, entidad responsable, resultados esperados y productos, indicadores, presupuesto, descripción detallada por período de ejecución.
- Definición de la **gestión y administración**: recursos humanos, órganos de gestión del proyecto (comité de dirección, comité técnico, comité de seguimiento...), métodos de adopción de decisiones
- Plan de **seguimiento y evaluación**
- Plan de **comunicación y difusión**
- **Metodología**: orden, combinación e interrelación entre actividades, lógica tras los componentes de actividades
- **Sostenibilidad** de las acciones
- Plan de **transferencia y capitalización** de resultados
- Descripción de otras cuestiones en función de los **criterios de calidad** establecidos en el programa y/o la convocatoria
- **Partenariado**:
  - Enumeración de entidades socias junto con sus datos
  - Distribución de roles entre socios
  - Valor añadido de la transnacionalidad
- **Cronograma**: habitualmente introducido mediante un gráfico (Diagrama de Gantt), en el que se visualizan períodos de ejecución (trimestres, semestres, años) de las acciones individuales y por grupos de tareas
- **Presupuesto**: según grupos de tareas, partidas de gasto, socios, períodos temporales

· **Documentos anexos:**

- De compromiso de los socios: acuerdo de socios, firma de carta adhesión, compromisos de cofinanciación
- Documentos acreditativos del cumplimiento de las condiciones de elegibilidad exigidas a las entidades participantes

## CLAVES DE LAS CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA ELABORACIÓN TÉCNICA DE UN PROYECTO EUROPEO

La elaboración técnica del proyecto consiste en el **diseño y redacción** de los diversos **apartados** que configuran la **versión final de nuestra propuesta**.

El proyecto **debe ser contextualizado**, explicando su origen y su marco y ámbito de actuación.

El **plan de trabajo** es la parte más importante, en el que de forma estructurada y coherente definimos objetivos, acciones y resultados, conforme a un calendario y de acuerdo con un plan financiero.

Como parte del plan de trabajo, habrá que contemplar la **gestión del proyecto**, un **plan de comunicación y difusión**, así como un **plan de seguimiento y evaluación**, tres elementos clave en el marco de los Programas Europeos.

La formulación del proyecto requerirá también responder a cuestiones derivadas de **requisitos particulares exigidos por los programas comunitarios**: valor añadido europeo, carácter innovador, sostenibilidad del proyecto, capacidad de transferencia y capitalización de resultados, respeto a principios horizontales.

El **diseño** se realiza **desde la perspectiva de la colaboración transnacional y de forma paralela al proceso de construcción del partenariado**.

**La entidad líder tiene la responsabilidad última en la preparación del proyecto** y un papel de dinamizador y coordinador del resto de entidades.

Con la formulación debemos **responder con alta calidad, al menos, a la información requerida por la convocatoria**.

Un **plan de trabajo se redacta para su ejecución**, por lo que no debe ser excesivamente ambicioso pero sí representar ciertos retos.

La **redacción** será lo más **concisa, clara y concreta posible**. Siempre debemos primar la calidad sobre la cantidad de información.

**Al trasladar el proyecto al formulario** hay que **respetar las posibles instrucciones**: tipo y tamaño de letra, completar todos los apartados, considerar los límites de caracteres.

El proyecto es **presentado en alguno de los idiomas aceptados por la convocatoria**, que con frecuencia es el inglés, lo que supone contemplar su traducción.

Es importante decidir la **composición del equipo redactor**. Lo recomendable es un carácter multidisciplinar, mezclando especialistas en la materia del proyecto y técnicos más "generalistas" entre los que debe haber alguno habituado al marco de los proyectos europeos.

## 6. La contextualización del proyecto

---

Antes de incluir el plan de trabajo, generalmente tendremos que aportar información para **contextualizar** el proyecto.

Esto supone explicar el **origen de la idea** de proyecto y de la construcción **del partenariado**. Y **describir el problema**, reto o necesidad al que nos dirigimos con él.

Tendremos que definir su **ámbito de actuación** desde un punto de vista geográfico, temático y en relación con los posibles colectivos destinatarios.

Por lo que se refiere al **ámbito geográfico**, habrá que hacerlo desde una perspectiva transnacional, justificando también el valor añadido de cada uno de los territorios participantes.

Y habrá que argumentar el **modo en que nuestra propuesta responde a las políticas** europeas, nacionales y regionales **que le afecten** de una manera más directa, mencionando las estrategias y explicando las posibles sinergias con nuestro proyecto.

### CLAVES DE LA CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

Para contextualizar el proyecto explicamos el origen de la idea de proyecto y del partenariado, su ámbito de actuación (geográfico, temático y colectivos destinatarios) y reflejamos su coherencia y sus posibles sinergias con las políticas europeas, nacionales y regionales que le afecten más directamente.



## 7. El plan de trabajo

---

### 7.1. El diseño de objetivos, actividades y resultados

#### 7.1.1. La determinación de objetivos y resultados

Los **objetivos** representan las metas marcadas para resolver o reducir el problema, necesidad o reto al que nos dirigimos con nuestro proyecto.

Lo habitual es que se establezcan **diferentes niveles o tipos de objetivos**:

- Objetivo **general o finalidad**, que expone lo que se pretende alcanzar y sirve de guía al resto del plan de trabajo. Tendrá que contribuir a la consecución de alguno de los objetivos del Programa Europeo al que presentamos la propuesta. Un proyecto por sí mismo es difícil que alcance su finalidad pero sí debe contribuir claramente a su logro.
- Objetivos **específicos**: Aspectos de la finalidad que persigue nuestro proyecto y que serán más alcanzables dentro de su ámbito de aplicación.

Es frecuente también considerar **los resultados** como un nivel más de los objetivos. Representan lo que el proyecto persigue cambiar y alcanzarlos implican una mejora respecto de la situación actual. Quedan directamente reflejados en el sistema de seguimiento mediante los indicadores de resultado, para cuya aplicación tendremos que conocer su valor de partida y establecer el que pretendemos alcanzar con la ejecución del proyecto.

En la definición de los **objetivos** hay que considerar que deben tener ciertas **características**:

- Coherentes con los establecidos por el Programa y relevantes para alcanzarlos
- Adecuados para los problemas a resolver y para las entidades participantes
- Formulación clara y concisa
- Es recomendable redactarlos con verbos de acción (infinitivos)
- Lo más precisos posible y cuantificables
- Ambiciosos, de modo que impliquen un cierto reto, pero realistas para poder ser alcanzados en el marco del proyecto.
- El número adecuado de objetivos podría estimarse en un objetivo principal o finalidad y entre 3 y 5 objetivos específicos

En los Programas Europeos se suele utilizar el término **"SMART"** ("inteligente") para recoger todas las características que debe tener un objetivo: Specific (específico), Measurable (medible), Appropriate (adecuado), Realistic (realista), Timed (delimitados en el tiempo).

En cuanto a **los productos**, son elementos tangibles que contribuyen a alcanzar los resultados y que se derivan directamente de la implementación de una actividad. Son típicamente medidos en unidades físicas, a través de indicadores de productos. Su realización no necesariamente da lugar a alcanzar los resultados.

Se ofrece a continuación un **ejemplo** de cada uno de los conceptos explicados, en el marco de un supuesto proyecto en el que se busca mejorar la calidad medioambiental de una ciudad a través, entre otros elementos, de una mejor gestión de sus residuos sólidos urbanos:

- Objetivo general: Incrementar la calidad medioambiental de la ciudad
- Objetivo específico (uno de ellos): Aumentar la sensibilización de la población en relación con la mejora de la calidad de la gestión de los residuos sólidos urbanos, en un período de 12 meses

- Resultado: incremento en un 10% del porcentaje de población que utiliza criterios de reciclaje en el depósito de sus residuos sólidos
- Producto: Seminarios informativos sobre el reciclado de residuos sólidos urbanos en cuenta, tanto en el diseño como en la ejecución, en cada uno de los territorios.

### 7.1.2. La definición de actividades

**Las actividades** son procesos desarrollados con un propósito determinado, que responden a uno o varios de los objetivos del proyecto, y que dan lugar a algún producto.

Siguiendo con el **ejemplo** anterior, una posible actividad de ese proyecto sería la puesta en marcha de una campaña de difusión, en los medios de comunicación local, sobre los beneficios derivados para la población de la adecuada gestión de los residuos sólidos urbanos.

**Para diseñar nuestras acciones podemos recurrir a diferentes fuentes de consulta:** buenas prácticas identificadas en proyectos previos o en alguno de los bancos de proyectos de los programas europeos, aplicar la técnica de la “lluvia de ideas” dentro de la entidad solicitante, consultas con expertos en la temática del proyecto, procesos de participación ciudadana, etc.

Al igual que los objetivos, las actividades deben responder a una serie de **características:**

- Elegibles en el marco de la convocatoria, tanto por lo que se refiere a la actividad en sí como por lo relativo a los gastos asociados a la misma.
- Coherencia con el proyecto, en función de sus objetivos, duración, presupuesto, etc.
- Adecuadas a las entidades que las desarrollarán.
- La descripción de las acciones ha de incluir respuestas a las preguntas: qué, dónde, cómo, quién, cuándo y cuánto.

Además, tienen que cumplir con tres **criterios derivados del marco de cooperación transnacional** en el que se desarrollan los programas europeos: coordinación, transnacionalidad y transferibilidad.

La importancia de la **coordinación** se debe a la necesidad de armonizar el desarrollo de las actividades por parte de entidades que proceden de diferentes ámbitos territoriales y que probablemente tienen diferentes perfiles profesionales o niveles de experiencia. En este marco, para asegurar la solidez de los resultados es imprescindible que una de las entidades socias asuma la coordinación de las tareas. Para ello deberá contar con una alta capacidad organizativa y basarse en mecanismos acordados por todo el partenariado, que proporcionen directrices y metodologías comunes y permitan un seguimiento conjunto del desarrollo de las acciones.

Entre las posibles herramientas para la coordinación, se incluyen, a título de **ejemplo**, las mencionadas por el Manual del Programa MED vigente:

- Procedimientos de gestión administrativa
- Procedimientos de comunicación interna
- Procedimientos de seguimiento de las actividades
- Material de formación interna
- Instrucciones prácticas para desarrollar un estudio
- Instrucciones prácticas para desarrollar una acción piloto
- Protocolo de prueba de una herramienta o servicio
- Planes de comunicación o difusión
- Evaluación de los productos del proyecto y protocolo de resultados, planes, etc.

La **transnacionalidad** implica que las acciones y sus resultados trascienden los límites de los territorios de intervención de los socios. Para ello el enfoque ha de ser compartido, las acciones complementarias y los resultados beneficiar al conjunto de los socios. La perspectiva transnacional debe evitar que los proyectos se limiten a ser un “patchwork” de iniciativas locales, para lo que las acciones deben desarrollarse conforme a una metodología compartida por todos los socios, que asegure la complementariedad del trabajo y permita comparar datos e información, permitiendo una síntesis transnacional y el uso compartido de resultados.

Finalmente, la **transferibilidad** supone que las acciones deben ser reutilizables y /o adaptables en otros contextos y territorios. En este sentido, es clave contar con datos e información fiables y comparables entre los socios, para lo que deberemos apoyarnos en la definición de objetivos y en metodologías y protocolos adecuados.

### 7.1.3. La agrupación de actividades por componentes o grupos de tareas.

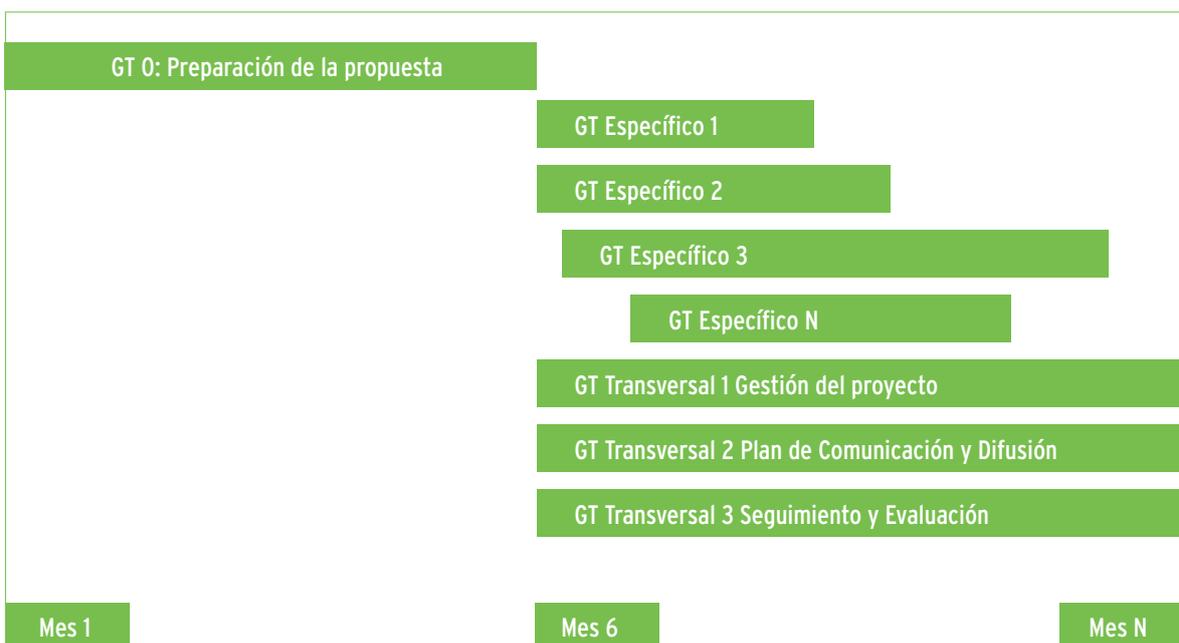
Las convocatorias europeas, en general, establecen la necesidad de **establecer grupos de actividades denominados componentes, paquetes de trabajo o grupos de tareas.**

Esta agrupación puede hacerse según una lógica temporal, en función de los objetivos a los que responden o según el ámbito temático de las actividades.

Lo habitual es la creación de **paquetes de trabajo en función de ámbitos temáticos**, que son posteriormente organizados según una continuidad lógica basada en relaciones de precedencia - dependencia de las actividades. Así, se suele hacer un grupo con las actividades vinculadas a la gestión del proyecto, otro con su seguimiento y evaluación, etc.

Cada grupo de tareas, junto con las actividades concretas en que se desagrega, queda reflejado en el cronograma, según su duración y período de ejecución, y en el plan financiero.

Se ofrece a continuación un diagrama con un **ejemplo** sobre la secuenciación de los grupos de actividades de un plan de trabajo.



**Gráfico 6:** *Ejemplo* de diagrama de los grupos de tareas de un plan de trabajo. Fuente: elaboración propia.

### Los Grupos de Tareas o Paquetes de Trabajo pueden clasificarse en:

- Grupos de Tareas obligatorias o transversales
- Grupos de tareas específicas, con mayores variaciones entre proyectos y, por supuesto, entre programas.

**Los Grupos de Tareas de carácter obligatorio** agrupan acciones imprescindibles para la ejecución de un proyecto y tienen carácter transversal, lo que hace que su período de ejecución coincida con el del conjunto del plan de trabajo.

Así, todos los programas europeos contemplan:

- Gestión del proyecto
- Plan de Comunicación e Información
- Plan de Seguimiento y Evaluación.

Junto a ellas, hay que mencionar el **paquete de trabajo** representado por las **actividades de preparación** pero sin ese carácter transversal.

Incluye las tareas relacionadas con el diseño, identificación de socios y presentación de la propuesta, así como las modificaciones del proyecto o la tramitación de documentos que nos reclamen las autoridades del programa durante el período de evaluación.

No todos los programas contemplan su financiación y, cuando lo hacen, su inclusión no es obligatoria. Entre los gastos financiables se incluyen viajes y reuniones para la preparación del proyecto o la construcción del partenariado, estudios previos, etc.

En cualquier caso, es importante contemplar estas actividades en nuestra planificación interna, tanto temporal como financiera, cuando decidamos trabajar en la elaboración de un proyecto europeo.

La **Gestión del Proyecto** engloba las tareas propias de su coordinación, así como de su gestión administrativa y financiera en un marco transnacional.

La **responsabilidad** de este componente es siempre asumida por la **entidad líder**, que deberá desplegar todas sus habilidades para lograr que el proyecto sea desarrollado de forma conjunta por todos los socios conforme a lo establecido.

A su vez, las entidades socias deberán responder a la información requerida por el líder con el formato y en los plazos establecidos y respetar los **procedimientos y mecanismos acordados para la gestión del proyecto**. Entre ellos:

- Órganos establecidos para la **toma de decisiones políticas y técnicas** y sistema de toma de decisiones. Tales órganos estarán formados al menos por un representante de cada una de las entidades socias.
- **Sistema de comunicación interna** dentro del partenariado. Actualmente, el medio de comunicación diario más habitual es el correo electrónico, con el que se intercambia información y documentos de trabajo, se organizan actuaciones, se hacen labores de seguimiento, etc. Además, se celebran **reuniones transnacionales periódicas**, frecuentemente con carácter semestral, durante las que se intercambian impresiones, se toman decisiones y se planifican cuestiones relativas al siguiente período de ejecución.
- Organización interna prevista para la presentación de los informes periódicos de ejecución de actividades y de justificación de gastos.

Dada sus particularidades, los paquetes de trabajo relativos al **Plan de Comunicación e Información** y al **Plan de Seguimiento y Evaluación** son descritos en apartados de este manual específicamente dedicados a ellos.

Los **grupos de tareas específicas o técnicas** son aquellas que responden a la problemática detectada y a través de las que se busca alcanzar los objetivos establecidos. Agrupan las actividades según su ámbito de conocimiento y resultados. Algunos **ejemplos** podrían ser: Estudio de la situación de partida, identificación de buenas prácticas, desarrollo de acciones piloto, capitalización de resultados, etc.

Cada uno de estos paquetes de trabajo debe estar relacionado con los objetivos del proyecto y los resultados esperados y responder a algunos de los indicadores de seguimiento establecidos. Quedarán igualmente reflejados en el cronograma y en el plan financiero.

**La creación de paquetes de trabajo es una de las claves del enfoque transnacional**, ya que es frecuente que la definición de roles entre las entidades socias se establezca mediante la distribución de responsabilidades respecto a los grupos de tareas, determinándose, por **ejemplo**, que un socio asuma la coordinación de alguno de ellos, aunque la entidad líder mantenga su capacidad de dirigir el conjunto del proyecto.

## CLAVES DEL DISEÑO DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y RESULTADOS

**Los objetivos** representan las metas marcadas para resolver o reducir el problema, necesidad o reto al que se dirige el proyecto.

Se pueden establecer a diferentes niveles: **1. General o finalidad:** expone lo que se pretende alcanzar y contribuye a algún objetivo del programa financiador. **2. Específicos: aspectos** de la finalidad que persigue nuestro proyecto, son más alcanzables dentro de su ámbito. **3. Resultados:** lo que se pretende conseguir para mejorar la situación actual, medidos directamente con indicadores.

Los **objetivos** tienen que responder a las siguientes **características:** específicos, medibles, adecuados, realistas, delimitados en el tiempo.

**Los productos**, son elementos tangibles derivados directamente de una actividad y que contribuyen a alcanzar los resultados.

**Las actividades** son procesos desarrollados con un propósito, que responden a uno o varios de los objetivos del proyecto, y que dan lugar a algún producto. Deben ser elegibles por la convocatoria, coherentes con el proyecto, adecuadas a las entidades y ser descritas conforme a las preguntas qué, dónde, cómo, quién, cuándo y cuánto. Y cumplir con los criterios de coordinación, transnacionalidad y transferibilidad propios de los Programas Europeos.

Suelen agruparse en función de **grupos de tareas** según ámbitos temáticos. Algunos son de carácter obligatorio: gestión del proyecto, plan de comunicación y difusión y seguimiento y evaluación. Otros dependerán de las actividades técnicas del proyecto en función de sus objetivos.

## 7.2. El plan de comunicación

La **política de cohesión**, a través de los fondos vinculados a la misma, es el **instrumento de inversión más importante de la Unión Europea** para lograr los objetivos de la Estrategia Europa 2020. De ahí **la importancia de informar y comunicar** los objetivos de esa política, las oportunidades que representa y sus resultados.

El **Plan de comunicación y difusión** de un proyecto europeo **agrupar diversas tareas dirigidas a:**

- Maximizar el impacto de actividades y resultados, contribuyendo a la consecución de los objetivos del proyecto
- Garantizar la transparencia de los Fondos Europeos
- Contribuir a difundir las actividades y políticas desarrolladas por la Unión Europea y su impacto en la sociedad

Su importancia se refleja en que es uno de los grupos de tareas de **carácter obligatorio** en todos los Programas y los formularios contemplan siempre un apartado para su descripción.

Tienen **carácter transversal**, desarrollándose durante todo el período de ejecución del proyecto, ya que incluyen mecanismos que afectan desde la captación de beneficiarios al inicio, hasta la difusión de resultados en la fase final o incluso más allá de ella.

**En la planificación del Plan de Comunicación y Difusión tendremos que considerar diversos elementos:**

- Objetivos
- Colectivos a los que nos dirigimos
- Actividades a desarrollar
- Herramientas de comunicación
- Presupuesto
- Calendario
- Evaluación

Es **imprescindible la participación e implicación de todos los socios**, si bien uno de ellos asumirá su coordinación. En ocasiones, la coordinación corresponde a la entidad líder pero también es habitual que sea asumida por otra entidad socia, por su experiencia o perfil profesional.

**Cada proyecto establece su estrategia y a la vez debe responder a la estrategia global de comunicación del Programa** y del Fondo que financia. Esto supone que necesitará también de la implicación de las autoridades de gestión del Programa, a las que será frecuente enviar elementos de la comunicación antes de su utilización para asegurar el cumplimiento de normas y criterios establecidos.

Al igual que el resto de los grupos de actividades, debe **respetar los principios horizontales y transversales que rigen en los programas europeos:** igualdad de oportunidades y no discriminación, respeto a criterios medioambientales, etc. En este sentido, es especialmente relevante en las actividades comunicativas la utilización de un lenguaje no sexista ni discriminatorio.

Junto a la de carácter externo, habrá que considerar la **comunicación interna al proyecto**. En gran medida forma parte de la gestión del proyecto y es una de sus herramientas fundamentales, por lo que se remite a lo mencionado ya anteriormente en este sentido. En los documentos de comunicación interna es importante respetar también la identidad visual del proyecto y del Programa.

### 7.2.1. Objetivos y colectivos destinatarios de la comunicación

Los **objetivos** del Plan de Comunicación y Difusión **dependerán tanto de los objetivos del proyecto como del Programa** que lo financia, a cuya consecución debe también contribuir.

En función de ellos el foco de atención se centrará en incrementar la sensibilización sobre alguna cuestión, modificar comportamientos o actitudes, difundir conocimiento, etc.

Y siempre se convertirá en un **medio para dar a conocer las políticas y actividades de la Unión Europea** entre la ciudadanía, así como en mecanismo para facilitar la **transparencia del uso de los fondos europeos**, dado su carácter público. De ahí la obligatoriedad de mencionar en todos los proyectos el origen de los fondos utilizados y la necesidad de una actividad de comunicación que incluya al conjunto de la ciudadanía.

La **utilidad de la comunicación** tiene diversas vertientes. Por un lado, permite **captar beneficiarios para las actividades** del plan de trabajo. En este sentido, tendremos que asegurarnos que la comunicación es realizada entre el mayor número posible de potenciales beneficiarios y en el momento y formas más adecuados para facilitar sus posibilidades de participación.

Por otro lado, es un **instrumento esencial para transferir y capitalizar los resultados** del proyecto, dos cuestiones clave en los marcos de financiación europea. Las herramientas de comunicación nos permitirán trasladar el impacto de nuestro proyecto más allá de su ámbito territorial e institucional y harán posible un efecto multiplicador de sus resultados.

Por lo que se refiere a la **identificación del colectivo objeto de la comunicación**, tendremos que responder a la pregunta: ¿a quién necesita dirigirse el proyecto para alcanzar sus objetivos? Además, como ya se ha mencionado, algunas actividades irán dirigidas al conjunto de la ciudadanía.

Una vez identificados, habrá que considerar sus principales características, analizando su actitud e intereses respecto a la información del proyecto a transmitir, para **adaptar actividades, mensajes y canales de comunicación**. Por **ejemplo**, el lenguaje y los medios no serán probablemente los mismos para difundir las lecciones aprendidas sobre alguna materia a responsables políticos que al público en general.

En cualquier caso, debemos intentar que los mensajes sean siempre **claros y sencillos** y que su **difusión** sea realizada por **diversos medios**.

### 7.2.2. Actividades y herramientas de comunicación y difusión

Al igual que los objetivos, las actividades han de responder tanto al proyecto como a la estrategia del Programa.

Cada Programa establece determinadas actividades o herramientas de comunicación, si bien es posible realizar otras adicionales.

Siempre está presente la **obligatoriedad de dar testimonio de la ayuda recibida de los Fondos**. Esto, en gran medida, se traduce en la necesidad de introducir **logos** con el emblema de la Unión Europea con una referencia a la UE y al Fondo específico.

A título de **ejemplo**, se incluye a continuación una de las versiones de los logos de los Programas INTERREG MED e INTERREG SUDOE durante el período 2014 - 2020.



Los logos deben ser incluidos en cualquier material derivado del proyecto, tanto el impreso (folletos, carteles, publicaciones...) como el audiovisual, digital o electrónico (vídeos, páginas web...). En caso contrario, las entidades ejecutoras del proyecto se exponen a que el gasto derivado de la producción de esos materiales no sea financiado.

**Junto a ellos, cada proyecto contará con un logo propio, que formará parte de su imagen oficial,** junto con otros elementos acordados entre los socios, tales como colores, tipo de letra, etc., que se reflejarán en plantillas para documentos de trabajo, publicaciones, presentaciones en power point, Web del proyecto, etc.

No obstante, la tendencia es la de incrementar el protagonismo del logo del programa y fondo financiador en detrimento del logo individual de cada proyecto, de modo que en muchos casos éste último se emplea como un pequeño elemento añadido al logo del Programa o integrando el nombre del proyecto junto al del Programa.

Forman también parte de la imagen del proyecto su nombre y el acrónimo vinculado a él.

La imagen oficial de los proyectos tendrá que respetar las reglas y orientaciones de **identidad visual** establecidas por cada Programa, que suelen quedar recogidas en un manual establecido al efecto.

Entre las actividades y herramientas más habituales están: Web del proyecto, eventos de difusión, participación en eventos externos al proyecto, publicaciones, boletines de noticias, medios de comunicación, redes sociales.

Por lo que se refiere a la **página Web**, cada proyecto debe crear una con su información básica (objetivos, entidades socias, ámbito territorial de actuación, etc.), así como su evolución y resultados. Con frecuencia, incluye una **intranet**, con acceso limitado sólo a entidades socias, que se convierte en mecanismo de comunicación interna.

En la Web es obligatorio utilizar alguno de los idiomas oficiales del Programa financiador. No obstante, es habitual su traducción al inglés, por su gran capacidad de difusión, en caso de que éste no sea uno de esos idiomas oficiales. Y además, al menos parte de su información, suele ser traducida a todos los idiomas de las entidades participantes. Esto implicará que nuestro Plan de Comunicación tendrá que contemplar gastos relativos a la traducción de documentos. En general, la web deberá permanecer activa al menos durante todo el período de ejecución del proyecto.

Cada entidad socia, por su parte, estará obligada a incluir en su propia web un link o mención a la web del proyecto, resaltando la ayuda recibida de la UE.

En el período 2014 - 2020 se ha introducido también la obligatoriedad de colocar, como mínimo, un **cartel** con información **sobre el proyecto** "en un lugar claramente visible para el público".

Cuando el proyecto incluya **actividades formativas o educativas, los participantes deben ser informados** sobre la procedencia de la financiación de las mismas.

La celebración de eventos para difundir resultados o conclusiones (jornadas, seminarios, etc.) es otra herramienta básica. Todos los proyectos prevén al menos un **evento final de difusión** de resultados, celebrado durante la última fase de ejecución. Se invitará a participar en ellos a todas las partes interesadas y a los medios de comunicación. Al igual que en cualquier evento, no deberemos olvidar la colocación de una bandera de la Unión Europea, ni la inclusión de logos en todos los materiales que se distribuyan: dípticos, agenda, lista de firmas, documentos con las conclusiones del proyecto, etc.

Es también habitual contemplar la **participación en eventos externos al proyecto**, de carácter transnacional o con un ámbito más nacional o local, en los que alguna de las entidades socias realiza una presentación para difundir el proyecto o algunas de sus actividades, resultados, aprendizajes...

Las **publicaciones**, especialmente aquellas donde se recoge una guía sobre buenas prácticas o lecciones aprendidas o se establecen orientaciones sobre alguna materia, son también parte de la estrategia comunicativa.

Otra herramienta más es el **boletín de noticias** que, con la periodicidad establecida, es distribuido por cada entidad entre los actores clave de su territorio. Su contenido suele ser acordado entre todos los socios, si bien es habitual adaptarlo a particularidades locales, así como traducirlo a los respectivos idiomas.

Dado su gran potencial, no podemos olvidarnos de **hacer uso de los medios de comunicación**, a través de notas de prensa, entrevistas, ruedas de prensa... con los que podemos hacer una presentación oficial del proyecto a su inicio, difundir noticias y eventos sobre el mismo, etc.

En caso de que entre nuestras actuaciones se incluya alguna infraestructura, habrá que contemplar un **cartel o valla publicitaria** durante su construcción y una placa permanente tras su finalización cuando su coste supere 500.000 €.

Las **redes sociales** se han convertido en otra herramienta clave de la comunicación e imagen de los proyectos. Es el caso de redes tan conocidas como Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, etc.

### 7.2.3. El presupuesto, el calendario y la evaluación del Plan de Comunicación y Difusión

**Diseñar un calendario para las actividades de comunicación** es clave para asegurarnos su utilidad, ya que nos permitirá prever el momento más adecuado para su ejecución en función del resto del proyecto. De este modo, nos aseguraremos del cumplimiento de plazos, de que no perdemos oportunidades, así como de la adecuada preparación de las actividades, que tendrán por ello que ser incluidas en el cronograma global del proyecto.

Igualmente, deben quedar **recogidas en el plan financiero**, contemplando todos los gastos derivados de sus actividades y su adecuada distribución entre las entidades socias.

Y no debemos olvidar que, si bien es necesario planificar anticipadamente el Plan de Comunicación y Difusión, a la vez debe ser flexible para adaptarse a la evolución del proyecto. Por esto también es **objeto del Plan de Seguimiento y Evaluación**, para poder modificarlo o adaptarlo cuando sea necesario.

## CLAVES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

El plan de comunicación y difusión de los proyectos europeos está **dirigido a** maximizar el impacto de los proyectos, facilitar la transparencia de los fondos y difundir las actividades de la UE entre la ciudadanía.

Es **obligatorio** contemplarlo y **transversal** al conjunto del plan de trabajo.

Es necesario **planificarlo adecuadamente**, según la estrategia del proyecto y la del Programa que lo financia, con la participación e implicación de todos los socios y el respeto a los principios horizontales.

**Identificar al colectivo destinatario** de la comunicación y la **adaptación al mismo** de actividades, mensajes y canales es muy importante.

Los Programas suelen incluir **algunas actividades de obligado cumplimiento**. Entre ellas, siempre está la necesidad de reflejar el origen de los fondos, lo que sobre todo se traduce en la introducción del logo del Programa y el Fondo, el respeto a una identidad visual y la utilización de la bandera europea en eventos de difusión.

Junto a esto, la creación de una web del programa, la organización de eventos de difusión, especialmente el evento final con los resultados del proyecto, la participación en otros eventos, publicaciones, boletines de noticias, difusión a través de los medios de comunicación y de las redes sociales.

Las actividades de comunicación son incluidas tanto en el cronograma como el plan financiero global del proyecto y son también objeto de su Plan de evaluación y seguimiento.

## 7.3. El Seguimiento y la Evaluación del Proyecto

### 7.3.1. Algunos conceptos y funciones del seguimiento y la evaluación de un proyecto europeo

Al igual que la comunicación, las actividades de seguimiento y evaluación, forman parte de un componente de actividades de **carácter obligatorio y transversal**, vinculado con la maximización de los resultados y el adecuado uso de los fondos públicos. Tanto el seguimiento como la evaluación deben ser continuos, a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, si bien se establecen determinados hitos temporales en los que sus herramientas son aplicadas.

Ambos, representan las dos partes de un mismo proceso que afecta a todos los grupos de tareas de un proyecto: desde la gestión a la comunicación, pasando por los grupos de tareas técnicas.

El **seguimiento** supone establecer mecanismos que proporcionen una información sistematizada sobre la evolución de los diferentes aspectos del proyecto, que sirva de base a la evaluación y que cumpla con funciones de control.

La **evaluación** implica la emisión de juicios críticos, con una finalidad de aprendizaje y de toma de decisiones para resolver problemas o anticiparse a ellos. Se aplica no sólo a las actividades, sus productos y resultados, sino también a:

- La formulación del proyecto
- Los mecanismos de coordinación y el sistema de organización interna

- La contribución a la consecución de los objetivos de la política a la que responden
- Los propios sistemas de seguimiento y evaluación establecidos

**El momento del ciclo de vida del proyecto en el que se realice la evaluación, nos permite hablar de:**

- **Evaluación ex ante:** antes de la puesta en marcha de los proyectos, como herramienta para su adecuado diseño
- **Evaluación intermedia:** durante la ejecución del proyecto, pudiendo dar lugar a la introducción de correcciones o modificaciones.
- **Evaluación ex post:** tras la finalización, para valorar los resultados y el impacto del proyecto, evaluar la eficacia en la utilización de los recursos asignados y contribuir a reflejar otros valores tales como valor añadido, importancia de buenas prácticas identificadas, etc.

Puede ser interesante contar con una **evaluación externa**, como complemento a la de carácter interno, que aporte un valor añadido y una nueva perspectiva.

Los **criterios de evaluación más frecuentemente utilizados por la UE** incluyen:

- **Pertinencia:** Los objetivos definidos responden a las necesidades que se intenta satisfacer y son acordes al contexto para el que han sido establecidos
- **Coherencia:** las actividades contribuyen a alcanzar los objetivos
- **Eficacia:** valora la relación entre resultados y grado de consecución de los objetivos
- **Eficiencia:** relación entre resultados y recursos utilizados para la ejecución de actuaciones
- **Impacto:** contribución hacia la consecución de los objetivos generales o finalidad.

Tanto el seguimiento como la evaluación son un instrumento clave de apoyo a la gestión y la coordinación del proyecto, así como a la del Programa europeo en su conjunto.

**Su utilidad tiene, por tanto, una vertiente interna**, centrada en los gestores, a los que permitirá tomar ciertas decisiones según el devenir del proyecto y les proporcionará información para realizar los informes de seguimiento obligatorios para su presentación ante al Programa financiador.

**Y una vertiente externa**, dirigida a las autoridades del Programa, que podrán desarrollar su labor de control y, desde una perspectiva más amplia, extraer conclusiones que pueden reflejarse en siguientes convocatorias o en la evolución futura de éste o incluso de otros Programas y políticas europeos, así como servir de base para tareas de comunicación.

Es de gran importancia contar con una **planificación previa del sistema** de seguimiento y evaluación, donde deben recogerse claramente plazos, mecanismos y herramientas, que permitan que todas las entidades cuenten con los mismos referentes y que la haga viable para todos. **En la planificación tendremos que contemplar:**

- Objetivos del seguimiento y la evaluación
- Elección de metodologías y herramientas
- Definición y selección de indicadores
- Asignación de responsabilidades y recursos
- Calendario
- Utilización de los resultados del plan de seguimiento y evaluación: elaboración de conclusiones (recomendaciones, directrices, etc.), mecanismos de toma de decisiones, difusión de resultados

Cabe resaltar la necesidad de desagregar los datos desde la **perspectiva de género** siempre que sea posible, al igual que considerar otros principios horizontales (desarrollo sostenible, igualdad de oportunidades y no discriminación, etc.)

Tal y como ocurre con el resto de los paquetes de trabajo, **las actividades que forman parte del plan de evaluación y seguimiento deben quedar recogidas en el cronograma y en el plan financiero del proyecto.**

### 7.3.2. Los indicadores

Las tareas de seguimiento se apoyan en un sistema de indicadores, **elementos de referencia en torno a los que se articula la recogida de datos.**

Éstos, en función de los aspectos del proyecto en los que se centren, pueden ser de diversos tipos. Una **clasificación básica incluiría:**

- **Indicadores de realización**, relativos al grado de desarrollo de las actividades.
- **Indicadores de resultados**, que recogen los efectos directos e inmediatos del proyecto.
- **Indicadores de impacto**, que informan sobre efectos del proyecto a medio-largo plazo en relación con los objetivos perseguidos.

En el caso de un proyecto que, con el objetivo de reducir los niveles de contaminación del aire ambiente en su ámbito territorial, desarrolla una campaña de sensibilización sobre la utilización de medios de transporte alternativos al coche privado, un **ejemplo** de cada uno de los tipos de indicadores señalados podría ser:

- Indicador de realización: Número de sesiones informativas desarrolladas sobre medios de transporte alternativos al vehículo privado
- Indicador de resultados: Número de personas que cambian el uso del vehículo privado por un transporte alternativo tras la finalización de una campaña de sensibilización.
- Indicadores de impacto: Microgramas / metros cúbicos de contaminantes concentrados en el aire ambiente

**En el momento del diseño de un indicador**, lo primero es **reflexionar sobre aquello que queremos medir**, tomando como referencia los objetivos del proyecto y los resultados esperados.

La **información** aportada por los indicadores debe ser **tanto cuantitativa como cualitativa** y cumplir con las siguientes características:

- **Medible, sistematizable y comparable.** Estos rasgos tienen especial relevancia si consideramos que la información va a ser aportada por entidades diversas con diferentes realidades territoriales.
- **Representativa**, abarcando todos los aspectos necesarios.
- **Precisa**, evitando todas las posibles ambigüedades.
- **Factible**, en el sentido de que todas las entidades puedan proporcionarla.

Siguiendo la lógica de intervención de proyecto, ya explicada, y la marcada orientación hacia los resultados, en el actual período de programación **se ha establecido una batería de indicadores comunes y específicos de cada Programa.**

Los indicadores que aplicaremos a nuestro proyecto en ocasiones serán directamente los establecidos para el conjunto del programa, en otras de diseño propio o una mezcla de ambos. En el caso de que diseñemos indicadores, tendremos que hacerlo considerando que tienen que contribuir a responder a los indicadores establecidos para el Programa.

A título de **ejemplo**, se muestran a continuación indicadores de resultados e indicadores de productos del Programa MED en relación con su Objetivo Específico 2.1 "Reforzar las capacidades de las administraciones públicas para optimizar las medias de planificación energética que conduzcan a una reducción del consumo de energía y a una mejor gestión de la energía en los edificios públicos":

- Indicadores de resultados:
  - Porcentaje de planes de eficiencia energética regionales, subregionales y locales que incluyen medias de adaptación para los edificios públicos existentes.
- Indicador de productos:
  - Nº de herramientas de planificación disponibles para el seguimiento y la gestión del consumo energético en edificios públicos
  - Nº de estrategias de apoyo a planes sobre gestión del consume energético en edificios públicos
  - Nº de regiones y sub-regiones comprometidas en el desarrollo de estrategias y planes de eficiencia energética.

### 7.3.3. Responsabilidades y actividades de seguimiento y evaluación

**Todas las entidades socias deben participar** tanto en el seguimiento como en la evaluación, **pero su coordinación** corre a cargo de la **entidad líder**, dado el estrecho vínculo con la gestión del proyecto.

Esta entidad hace un seguimiento individual a cada socio, de manera más habitual e informal, a través de mail, teléfono, etc., especialmente cuando se identifica algún problema o retraso en la ejecución.

Y un seguimiento periódico, más formal, al conjunto de los socios, en los tiempos y formas establecidos, que deberá servir para responder a los informes periódicos de ejecución exigidos por cada Programa.

Estos **informes de progreso**, y los anexos a ellos vinculados, son presentados periódicamente a la Secretaría Técnica, órgano de apoyo de la Autoridad de Gestión del Programa.

Su periodicidad suele ser semestral, si bien siempre habrá que presentar un informe final una vez concluido el período de ejecución del proyecto.

Incluirán información sobre el desarrollo de las actividades, el cumplimiento del calendario y del plan financiero, así como elementos para demostrar los logros del proyecto y su utilidad en relación con sus objetivos y resultados esperados.

Su presentación es de obligado cumplimiento pero hay que considerar también la oportunidad que representan para el partenariado de extraer conclusiones sobre el grado de éxito alcanzado por el proyecto hasta el momento.

El procedimiento habitual para su elaboración es:

- Cada entidad socia envía al líder del proyecto el informe de progreso del período de que se trate sobre actividades y gastos asociados, verificados por un controlador independiente en función de los requisitos establecidos por cada país en la materia (controlador de primer nivel). El líder, como otra entidad socia más que es, tendrá que elaborar su propio informe de progreso.
- A partir de cada uno de estos informes, la entidad líder realizará un informe global, controlando la coherencia entre la

información sobre actividades y productos, así como entre actividades y gastos.

- Para asegurar la pista de auditoría, la entidad líder conservará todos los inputs recibidos de sus socios, junto con sus respectivos informes.
- El informe global será enviado a la Secretaría Técnica, que lo revisará y podrá pedir aclaraciones. Una vez que éstas sean resueltas, se aprueba el informe.
- A partir de esta aprobación la Autoridad de Certificación realizará el pago a la entidad líder, en función de los gastos informados y justificados, que a su vez transferirá la cantidad correspondiente a cada entidad socia.

Los informes de progreso están, como puede verse, vinculados también con el cobro de la subvención concedida a las entidades ejecutoras y, por tanto, con el circuito financiero derivado de la ejecución de un proyecto.

De este modo, el plan de seguimiento y evaluación que se establezca debe permitir recoger, como mínimo, la información requerida en los informes periódicos y respetar su formato.

A través del seguimiento y la evaluación **puede identificarse la necesidad de introducir cambios** en aspectos diversos del proyecto: plan de trabajo, cronograma, reparto de responsabilidades entre entidades, etc.

Si los cambios a introducir son poco significativos, probablemente basta con que la entidad líder adopte las decisiones por sí sola e introduzca las correcciones necesarias. Cuando tales cambios revistan mayor importancia y, desde luego, si afectan a otras entidades, será necesario consultar con el conjunto del partenariado.

En caso de que las correcciones representen cambios sustanciales sobre el proyecto original hay que comunicarlos a la Autoridad de Gestión, necesitando en ocasiones su autorización para aplicarlos. En este último caso, tras contar con tal autorización, todos los socios tendrán que trasladar que tienen conocimiento de los cambios.

## CLAVES DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACION DEL PROYECTO

Es otro de los paquetes de trabajo de carácter **obligatorio y transversal**, vinculado con la maximización de resultados y el adecuado uso de fondos públicos.

El **seguimiento** supone contar con mecanismos para proporcionar información sistematizada sobre la evolución del proyecto, que sirva de base para la evaluación y cumpla con funciones de control.

La **evaluación** implica juicios críticos, con finalidades de aprendizaje y de toma de decisiones. Se aplica tanto a las actividades, como al resto de aspectos del proyecto (diseño, gestión, etc.)

**El momento** del ciclo de vida del proyecto en el que **se realice la evaluación, nos permite hablar de evaluación 1. ex ante:** como herramienta de diseño, **2. intermedia:** durante la ejecución, para introducir posibles correcciones, **ex post:** tras el fin del proyecto.

Puede ser interesante contar con una **evaluación externa**, como complemento a la interna.

Entre los **criterios de evaluación utilizados por la UE:** **1. Pertinencia:** Los objetivos responden a las necesidades y son acordes al contexto. **2. Coherencia:** las actividades contribuyen a los objetivos. **3. Eficacia:** relación entre resultados y consecución de objetivos. **4. Eficiencia:** relación entre resultados y recursos. **5. Impacto:** contribución a los objetivos generales o finalidad.

Tanto el seguimiento como la evaluación son un **apoyo a la gestión y la coordinación**, con **utilidades para los gestores** del proyecto y **para** las autoridades del **Programa** financiador.

**Hay que planificarlos**, contemplando sus actividades también en el cronograma y plan financiero. Y considerando cuestiones como la **desagregación de datos por género** y el **respeto** a otros **principios horizontales**.

Las tareas de seguimiento se apoyan en un sistema de **indicadores**, elementos de referencia en torno a los que se articula la recogida de datos. Para diseñarlos, hay que **reflexionar sobre lo que queremos medir** y recordar que deben aportar **información cuantitativa y cualitativa** que sea: **medible, sistematizable y comparable, representativa, precisa, factible**.

Dada la marcada orientación hacia los resultados del actual período de programación se ha establecido una **batería de indicadores comunes y específicos de cada Programa**.

Los indicadores de los proyectos, en ocasiones serán directamente los establecidos por el Programa y en otras se aceptarán los de diseño propio, pero siempre considerando que deben contribuir a responder a los indicadores del Programa.

**Todas las entidades deben participar pero su coordinación** corresponde a **la entidad líder**, que hace un seguimiento individual a cada socio, de manera más habitual e informal, y un seguimiento periódico más formal al conjunto de las entidades, que es la base de los informes periódicos de ejecución exigidos por el Programa.

## 7.4. El calendario y el cronograma

Todo proyecto europeo cuenta con un **período temporal de ejecución delimitado** desde el inicio.

En cada convocatoria se establecen las condiciones a cumplir en ese sentido, contemplando un límite máximo y/o mínimo de duración para la ejecución y para la justificación, que generalmente está expresado en meses.

Además, suelen establecerse instrucciones sobre el **momento a partir del que puede iniciarse la ejecución**, en general vinculado con la comunicación de la concesión de la subvención o aquel en el que se produce la firma del Acuerdo de Subvención entre la entidad líder y la Autoridad de Gestión del Programa.

No obstante, puede contemplarse la **financiación de actividades desarrolladas antes del período de ejecución**. Puede tratarse de los gastos derivados de las actividades de preparación de la propuesta para participar en la convocatoria correspondiente (reuniones, estudios previos, etc.). Y algunos programas contemplan la financiación de actividades ya iniciadas antes del proyecto, si bien nunca ya finalizadas, siempre que se correspondan con el plan de trabajo.

También habrá que respetar lo establecido respecto a la **finalización**. En este sentido, en algunas convocatorias se permite diferenciar entre la fecha de fin de las actividades y la fecha del plazo máximo para realizar pagos y presentar el último informe de progreso, que será varios meses posterior.

La distribución temporal del desarrollo del proyecto en el período de ejecución establecido da lugar al **cronograma**.

Éste, expresado en meses, trimestres, o semestres, además de en años, recogerá el modo en que secuenciaremos todas las actividades, reflejadas individualmente y por grupos o componentes de trabajo.

Lo habitual es recoger este calendario de una forma gráfica, que frecuentemente adopta la forma de **Diagrama de Gantt**, del que a continuación se ofrece un *ejemplo*.

AÑOS	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
TRIMESTRES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>PT.0: Preparación de la propuesta</b>												
Actividad 1												
Actividad 2												
<b>PT.1: Gestión y Coordinación</b>												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												
Actividad 4												
<b>PT.2.</b>												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												
Actividad 4												
Actividad 4												
<b>PT.3.</b>												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												
<b>PT.4: Seguimiento y Difusión</b>												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												
<b>PT.5: Seguimiento y Evaluación</b>												
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												

**Gráfico 7:** *Ejemplo* de Diagrama de Gantt con el cronograma de un proyecto. Fuente: elaboración propia.

En el cronograma, como puede verse, queda reflejado que algunos grupos de actividades comienzan y/o terminan antes o después que otras. Así como que otras, de carácter horizontal, son desarrolladas durante todo el período de ejecución del proyecto: gestión y coordinación, comunicación y difusión, seguimiento y evaluación.

No obstante, a pesar del período de tiempo concreto establecido para la financiación del proyecto, **se espera que algunos de sus elementos y, sobre todo sus efectos, vayan más allá de dicho período.**

Esto queda traducido en el impacto a medio-largo plazo, recogido en los correspondientes indicadores de impacto. Y en el carácter duradero de los efectos de un proyecto, elemento siempre exigido en el marco de los programas europeos y que queda explicado en un apartado posterior de este manual.

El cronograma tendrá también su reflejo en el presupuesto, mediante la distribución de los recursos financieros en función del reparto temporal de actividades.

### CLAVES SOBRE EL CALENDARIO Y EL CRONOGRAMA

Todo proyecto europeo cuenta con un **período temporal de ejecución delimitado**, con una fecha de inicio y fin que debe cumplir ciertas condiciones: es el período de ejecución.

No obstante, **a veces se financian actividades previas**: de preparación del proyecto o actuaciones iniciadas pero no finalizadas que responden al plan de trabajo. Y, también en algunas convocatorias, **actividades posteriores**: relacionadas con la realización del último informe y los últimos pagos.

La distribución temporal del desarrollo del proyecto en el período de ejecución establecido da lugar al **cronograma**, contemplado en meses, trimestres, o semestres, además de años. Éste suele quedar recogido mediante un **Diagrama de Gantt**.

## 7.5. El Plan financiero

### 7.5.1. Características, principios y planificación

El diseño del plan financiero supone contemplar tanto los ingresos como los gastos vinculados con nuestra propuesta de proyecto, en función de diversos criterios.

Su **adecuada planificación** desde el principio, siempre con la **participación de todos los socios**, es imprescindible para hacer posible el inmediato comienzo del proyecto tras su aprobación y su posterior ejecución de un modo fluido.

El presupuesto debe ser **razonable, justificado, viable y realista. Y coherente** en relación con:

- Las actividades necesarias para alcanzar los objetivos
- Los recursos precisos para el desarrollo de tales actividades
- El reparto de responsabilidades entre los socios
- El período de tiempo permitido

Además, debe **considerar el tipo de gastos elegibles en el marco de la convocatoria y el nivel de ingresos** disponible, así como **la normativa** que sea **aplicable**.

#### Su diseño se basará en tres principios fundamentales:

- **Economía**, que requiere que los recursos utilizados por los ejecutores sean adecuados en cantidad y calidad, estén disponibles en el momento adecuado y al mejor precio.
- **Eficiencia**, que implica la mejor relación posible entre recursos empleados y resultados alcanzados.
- **Eficacia**, referido al éxito en la consecución de los objetivos establecidos y el alcance de los resultados esperados.

#### En el diseño del presupuesto se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificación precisa del tema o problema que se abordará con el proyecto, definición de los objetivos a alcanzar y de las principales actividades necesarias.
- Distribución del desarrollo de las actividades y sus productos entre los períodos temporales establecidos (trimestres, semestres...).
- Reparto de responsabilidades entre entidades socias sobre tales productos y actividades.
- Diseño del presupuesto por socio:
  - Identificación de los recursos que cada entidad necesita para el desarrollo de las actividades, considerando los tipos de gasto elegibles.
  - Estimación de los costes vinculados a cada actividad.
  - Previsión de las fechas de pago.
  - Organización de gastos por línea presupuestaria.
- Una vez que se cuenta con el presupuesto de cada entidad, por línea presupuestaria y según períodos temporales, se obtiene el presupuesto del conjunto del partenariado por agregación de todos ellos.

A continuación se ofrece un gráfico donde puede observarse un esquema de este proceso.



**Gráfico 8:** Proceso para el diseño del presupuesto de un proyecto europeo. Fuente: elaboración propia

Es clave tener en cuenta que el diseño del presupuesto debe hacerse a partir de las actividades previstas y nunca al revés.



**Gráfico 9:** Relación entre actividades y presupuesto en su diseño. Fuente: elaboración propia

Una vez diseñado, habrá que trasladar el presupuesto al formato exigido por la convocatoria, generalmente con forma de varias tablas, donde los gastos se organizan según diferentes conceptos: partidas de gasto, paquetes de actividades, cronograma, entidades socias, ámbitos geográficos.

A continuación puede verse un *ejemplo* de tabla de presupuesto, conforme a diversos conceptos:

GRUPOS DE TAREAS	CATEGORÍA DE GASTOS	SEMESTRES				TOTAL PROYECTO
		Semest. 1	Semest. 2	Semest. 3	Semest. 4	
<b>GTO</b>	Personal					
	Administración y oficina					
	Viajes y alojamiento					
	Expertos externos					
	Equipo					
<b>Subtotal</b>						
<b>GT1</b>	Personal					
	Administración y oficina					
	Viajes y alojamiento					
	Expertos externos					
	Equipo					
<b>Subtotal</b>						
<b>GT2</b>	Personal					
	Administración y oficina					
	Viajes y alojamiento					
	Expertos externos					
	Equipo					
<b>Subtotal</b>						
<b>TOTAL</b>						

**Gráfico 10:** Tabla de presupuesto por grupos de tareas, tipos de gasto y calendario

En la **distribución temporal del presupuesto** es fundamental recordar que los informes de progreso financiero, de obligado envío y carácter periódico (generalmente semestrales<sup>10</sup>), incluyen la información de gastos ya pagados y certificados.

Esto nos lleva a considerar el tiempo que puede transcurrir desde la generación de un gasto hasta el pago del mismo, especialmente cuando alguna actividad se desarrolla hacia el final de un período, por lo que la distribución temporal del presupuesto no siempre coincidirá con la del desarrollo de actividades.

Un posible **ejemplo** de esta situación es el de un proyecto cuyo primer semestre de ejecución finaliza el 30 de septiembre, que celebra una reunión transnacional durante los días 28 y 29 de ese mes. Los gastos de avión, alojamiento y manutención originados por los asistentes a la reunión difícilmente van a poder ser pagados antes de la finalización de septiembre. Dado que su primer informe de progreso tiene como última fecha de referencia el 30 de ese mes, la organización y la asistencia a la reunión serán incluidas en el primer informe de actividades, pero los gastos derivados de esa actividad estarán previstos en el segundo semestre y serán recogidos en el segundo informe.

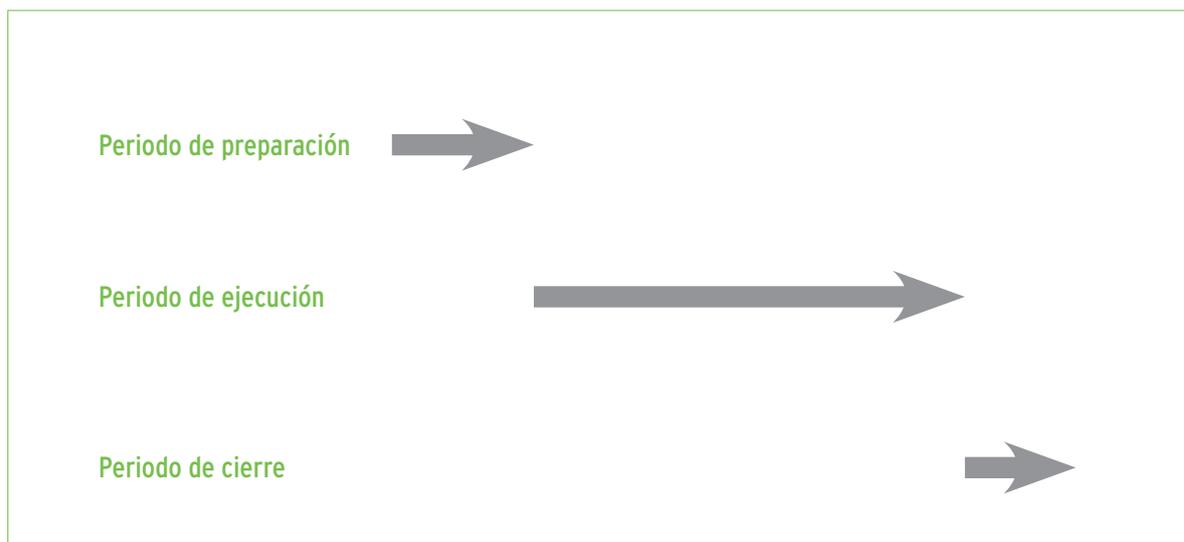
En este sentido, es importante conocer la agilidad de pago y certificación de gastos de cada una de las entidades, para que la estimación que representa nuestro presupuesto esté lo más ajustada posible a la realidad.

La necesidad de tener en cuenta este aspecto se deriva de que la relación entre presupuesto y calendario es de obligado cumplimiento. En caso contrario, podemos perder parte de la financiación aprobada.

Además, como se ha mencionado en la descripción del cronograma, algunos programas contemplan un período de cierre financiero y administrativo, durante el que no es posible realizar una actividad más allá de esas labores de cierre, así como pagos pendientes de actividades ya ejecutadas.

También puede establecerse un período de subvencionalidad de gastos de preparación del proyecto.

Se incluye a continuación un gráfico donde es posible ver la subvencionalidad de algunos elementos más allá del período establecido para la ejecución de actividades.



**Gráfico 11:** Periodos de subvencionalidad de un proyecto. Fuente: elaboración propia

<sup>10</sup> / Estos semestres no tienen por qué coincidir con los semestres naturales de un año, sino que se refieren a los semestres de ejecución de un proyecto. De este modo, un proyecto cuya ejecución comienza el 1 de abril, finalizará su primer semestre el 30 de septiembre siguiente. Así, el informe del primer semestre del proyecto contemplará el período 1 de abril - 30 de septiembre del año XXXX.

No hay que olvidar que el plan financiero incluye la recogida de otros datos tales como el número de subcontrataciones previstas y para qué actividades, cuántas personas se van a imputar / contratar como personal ejecutor, etc.

Otros **elementos a considerar en la planificación del presupuesto son:**

- **Para algunas partidas de gasto se establecen umbrales** que hay que respetar, expresados como porcentaje en relación con otros gastos o en términos de cantidad total.  
Por **ejemplo**, así ocurre con los gastos por contratación de expertos externos, para los que se establece siempre un límite máximo, tal como el 50% sobre el coste total del proyecto. O los gastos para la preparación de la propuesta, respecto de los que el límite suele ser una cantidad total, como por **ejemplo** 15.000 €.
- Existen también **umbrales** en el reparto de presupuesto **entre socios y por países**, dirigido a asegurar una adecuada distribución territorial presupuestaria y, por tanto, en relación con el plan de trabajo.  
**Ejemplo**, en el caso del Programa SUDOE, se establece que el socio más importante no podrá gestionar más del 30% del presupuesto total (financiación SUDOE + financiación nacional) y el país más importante no más del 40% (en caso de que un país aporte más de un socio al proyecto).
- Según el sistema nacional establecido para el **controlador de primer nivel** (centralizado o descentralizado) será necesario contemplar los gastos de un auditor externo en la partida de gasto de expertos externos. En el caso de España el sistema es descentralizado, por lo que sí será necesario contemplar ese gasto.
- Las **actividades fuera del ámbito territorial del programa**, a veces permitidas, tienen que especificarse como tal para ser subvencionables
- La **modificaciones** presupuestarias son excepcionales y han de respetar límites y plazos, lo que nos obliga a ser muy coherentes en el momento del diseño.

El presupuesto debe estar **expresado en euros**. Para la conversión, en su caso, de una moneda a euros hay que aplicar el tipo de cambio contable de la Comisión Europea, en el mes en que los gastos se hayan realizado (pueden consultarse en el sitio de Internet InfoEuro: <http://ec.europa.eu.budget/inforeuro/index.cfm>)

## 7.5.2. Los ingresos del proyecto

Generalmente, los proyectos europeos no están financiados en su totalidad por el Programa que los aprueba, por lo que normalmente contaremos con varias fuentes de ingresos, lo que nos lleva a hablar de "co-financiación".

Estas fuentes son:

- La financiación europea, concedida a través de Programa al que hemos presentado nuestra candidatura de proyecto.
- La financiación nacional, que resultará de la diferencia entre el presupuesto total del proyecto y la financiación europea concedida.

La cantidad a aportar por la financiación europea puede establecerse de diferentes formas:

- Como un porcentaje sobre el total de los gastos del proyecto.
  - Como cantidad máxima.
  - Como mezcla de las dos anteriores: Porcentaje sobre el total junto con una cantidad máxima que no es posible superar.
- En ocasiones, además se establece una cantidad como umbral mínimo.

El porcentaje de cofinanciación europea varía entre los Programas, oscilando habitualmente entre el 50 y el 80% del total. No obstante, hay Programas que contemplan una financiación hasta el 100% en algunos casos, como Horizonte 2020<sup>11</sup> en los proyectos de investigación y desarrollo.

Además, el porcentaje y los umbrales mínimos y máximos pueden ser diferentes entre las entidades socias, según su carácter jurídico.

La cofinanciación nacional es el resultado de sumar la aportación de todos los socios para alcanzar la diferencia de presupuesto entre la financiación europea y el coste total del proyecto. Cada entidad aportará la cantidad que le corresponda en función del presupuesto que gestione en el proyecto y según el porcentaje de subvención aplicable en su caso.

A continuación se ofrece una tabla en la que puede observarse un *ejemplo* sobre cómo aplicando un porcentaje de subvención del 75%, cada entidad socia recibirá una cantidad de financiación europea diferente en función del presupuesto que gestione, que a su vez dependerá de su grado de responsabilidad sobre el plan de trabajo.

ENTIDADES SOCIAS	FINANCIACIÓN EUROPEA	FINANCIACIÓN NACIONAL	PRESUPUESTO TOTAL A GESTIONAR
Entidad 1	150.000	50.000	200.000
Entidad 2	112.500	37.500	150.000
Entidad 3	131.250	43.750	175.000
Entidad 4	168.750	56.250	225.000
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>562.500</b>	<b>187.500</b>	<b>750.000</b>

**Gráfico 12:** Cantidades aportadas por las fuentes de financiación según presupuesto gestionado por entidad socia. Fuente: Elaboración propia

Lo habitual es que la cofinanciación nacional sea aportada por las entidades socias, si bien en algunos casos se permiten las aportaciones de terceras entidades.

Como norma general, si alguna de las actividades desarrolladas por el proyecto genera ingresos, la subvención se reduce en la misma cantidad que los ingresos generados.

<sup>11</sup> Horizonte 2020 es el Programa Europeo para financiar proyectos de investigación e innovación de diversas áreas temáticas en el período 2014 -2020. Investigadores, empresas, centros tecnológicos y entidades públicas tienen cabida en este programa.

### 7.5.3. Los gastos del proyecto

En el diseño del presupuesto de un proyecto europeo, si aspiramos a su aprobación, sólo podemos contemplar **gastos elegibles**. Es decir, aquellos gastos que son considerados financiados por los programas e instrumentos de la Unión Europea, según la normativa que les afecta.

Esta **normativa procede de diferentes ámbitos**:

- Reglas de la UE, establecidas en los Reglamentos reguladores de los Fondos ESI y de sus instrumentos.
- Reglas específicas del Programa Europeo de que se trate, reflejadas en los documentos propios de dicho Programa: Programa de Cooperación, Manual o Guía del Programa, Términos de Referencia, convocatoria, etc.
- Reglas nacionales, aplicables a las cuestiones que no queden cubiertas por las reglas de elegibilidad establecidas por la UE y el Programa.
- Reglas institucionales, de la propia entidad que ejecuta el proyecto, cuando sean más restrictivas que las anteriores. Por **ejemplo**, en materia de dietas por manutención.

**Para que un gasto sea elegible debe cumplir con los siguientes principios generales:**

- Son gastos **realizados y pagados** por la entidad prevista, directamente derivados de la ejecución de un proyecto, según lo recogido en el formulario de solicitud aprobado.
- Son **necesarios** para dicha ejecución y no se habrían producido sin ella.
- Son gastos **reales**, salvo los casos en que algún tipo de gasto se calcula como un porcentaje fijo o una cantidad global determinada.
- Son de una cuantía **razonable** y responden a los principios de **eficiencia y eficacia**.
- Surgidos **directamente del beneficiario** y apoyados con **documentos contables**, que justifican los gastos y sus correspondientes pagos (facturas, nóminas, etc.).
- **Contraídos y pagados** en el período previsto.
- Contraídos dentro del **ámbito territorial del Programa**, salvo algunos casos excepcionales estrictamente contemplados.
- Imputados al Programa en el porcentaje correspondiente.
- **No** están **financiados** por **otros Fondos** de la UE.
- Cumplen con las **normas de elegibilidad** establecidas a nivel europeo, por el Programa y en el ámbito nacional. Los costes que no cumplen con estas normas no pueden reclamarse, incluso aunque estén incluidos en el formulario de solicitud aprobado.
- Respetan las **reglas en materia de contratación externa**: aplicación de las leyes de contratación pública, en su caso, y siempre respeto de los principios de transparencia y publicidad, concurrencia, igualdad de trato y no discriminación.
- Cumplen con las **normas sobre comunicación y publicidad**.
- Respetan los **principios transversales** (medioambiente, igualdad de oportunidades y no discriminación entre hombres y mujeres, etc.).

**En cuanto al tratamiento del IVA**, en general no es subvencionable, excepto cuando no es recuperable según lo establecido en la legislación nacional. En este sentido, podemos contemplar tres tipos de situaciones:

- Entidad que no puede recuperar el IVA: subvencionable.
- Entidad que puede recuperar el IVA: no subvencionable.
- Entidad sujeta a IVA por el sistema de prorrateo: IVA subvencionable en función del porcentaje de prorrateo.

Finalmente, mencionar que en algunos casos se admiten **gastos comunes**, cuando se externaliza una actividad cuyo gasto es compartido entre varias entidades socias, si bien siempre deben haber sido previstos previamente como tales.

#### 7.5.4. Categorías de gasto elegibles

En este apartado se incluye una breve descripción de las categorías de gasto elegibles más habituales en los Programas Europeos:

- Personal
- Gastos de oficina y administración
- Expertos externos y servicios
- Viajes, alojamiento y manutención
- Gastos en equipo
- Infraestructuras

#### Los gastos de personal

Generalmente, lo habitual es que los gastos de personal se basen en costes reales que incluyen el pago del coste bruto salarial del personal empleado por la entidad beneficiaria para la ejecución del proyecto (salarios y resto de costes derivados, como las cotizaciones a la seguridad social), bien sea mediante una contratación o a través de la asignación formal al proyecto de alguien que ya forme parte de la plantilla.

En ambos casos, su dedicación puede contemplarse a tiempo completo o parcial.

Si es a tiempo completo, los gastos de personal serán iguales a los costes brutos salariales. Cuando la dedicación es a tiempo parcial el pago será proporcional al tiempo trabajado, para lo que se contemplan varias opciones, recogidas en el cuadro siguiente:

DEDICACIÓN A TIEMPO COMPLETO	
Gastos de personal = 100% de los costes salariales brutos	
DEDICACIÓN A TIEMPO PARCIAL	
Porcentaje fijo de dedicación al proyecto por mes	Gastos de personal = % fijo de los costes brutos salariales
<b>Asignación parcial con número flexible de horas trabajadas en el proyecto por mes</b> , para lo que siempre se dividirá los costes brutos salariales de un año entre un número establecido de horas (1.720 horas)	Gastos de personal = parte de los costes brutos salariales en función del número de horas trabajadas en el proyecto
<b>Contratación por horas para el desarrollo del proyecto</b> , cuyo coste se basará en una tasa por horas establecida en el contrato laboral	Gastos de personal = parte de los costes brutos salariales, en función del número de horas trabajadas para el proyecto y según la tasa por hora establecida en el contrato

**Gráfico 13:** Opciones de tiempo de dedicación de personal y cálculo de sus gastos

En el caso de dedicación parcial será necesario establecer un registro del tiempo dedicado al proyecto. Son las hojas de servicio o registro horario, llamadas "timesheets", donde se recogen detalles que justifican el tiempo trabajado para el proyecto, proporcionando información sobre actividades y tareas desarrolladas.

Algunos programas establecen la posibilidad de elegir para la partida de personal entre costes reales (justificados mediante nómina y contrato), conforme a lo que acaba de explicarse, o una cantidad a tanto alzado.

Es el caso del programa SUDOE, que ofrece estas dos opciones y concreta la segunda en un presupuesto de personal del 20% de los gastos directos distintos a esta partida.

### **Gastos de oficina y administración**

El tratamiento dado a la justificación de este tipo de gastos ha evolucionado mucho con el tiempo. Antes era necesario justificarlos, al igual que el resto, conforme al criterio de gastos reales. Pero el tipo de elementos incluidos en esta línea presupuestaria hacía muy compleja tal justificación. Así ocurría, por *ejemplo*, si se pretendía justificar conceptos tales como el de telefonía en el marco de una gran organización.

Por ello se ha acabado imponiendo el establecimiento de un tipo fijo, calculado generalmente en función de los gastos de personal. Así ocurre, en general, en los actuales programas de Cooperación Territorial Europea, donde ese tipo se establece en un 15% de los gastos directos de personal.

Esto hace que no sea necesario desglosar los detalles sobre esta partida de gasto cuando diseñamos el presupuesto.

Los elementos incluidos en los gastos de oficina y administración son:

- Alquiler de oficinas
- Seguros e impuestos relacionados con las instalaciones donde trabaja el personal del proyecto (por *ejemplo*, seguros contra robos e incendios)
- Servicios básicos: electricidad, agua, calefacción, etc.
- Material de oficina
- Contabilidad general realizada en la propia organización
- Archivos
- Mantenimiento, limpieza y reparaciones
- Seguridad
- Sistemas informáticos (salvo equipos informáticos)
- Comunicaciones: teléfono, internet, etc.
- Gastos bancarios, derivados de abrir o administrar cuentas independientes para la ejecución de una operación, en caso de que sea necesario
- Gastos de transacciones financieras transnacionales

La inclusión de estos elementos en esta categoría implica que en ningún caso pueden declararse en otra.

### **Gastos de viaje y alojamiento**

Se contemplan aquí los gastos derivados del viaje y alojamiento de personal de la entidades socias, necesarios para la realización de las actividades, tales como la participación en reuniones del proyecto (locales o transnacionales), visitas de estudio, reuniones con los organismos del Programa, asistencia a seminarios o conferencias, etc.

Los principales gastos elegibles de esta partida son:

- Viajes: transportes públicos, alquiler de coches, kilometraje por uso de vehículo privado
- Gastos de alojamiento
- Gastos de comida
- Dietas (cualquier gasto incluido en los elementos anteriores no podrá incluirse también a través de las dietas). Las dietas deben ser acordes con lo establecido por las reglas nacionales o institucionales aplicables a la entidad en esta materia.

Es imprescindible conservar y, en su momento, aportar la documentación acreditativa de la actividad que da lugar al viaje (actas de la reunión, agenda del seminario, listas de firmas, etc.) y los justificantes de los desplazamientos.

### **Expertos externos y servicios**

Se contemplan aquí los gastos pagados a expertos externos o por servicios prestados por un ente público o privado, sobre la base de un acuerdo o contrato escrito, para el desarrollo de ciertas actividades del proyecto para las que la entidad socia no tiene recursos suficientes.

Se incluyen en esta categoría:

- Estudios y análisis
- Formación (lugar de celebración, formadores, etc.)
- Traducciones
- Desarrollo de páginas web y su actualización
- Promoción, comunicación, publicidad, información vinculada con el proyecto o el Programa en su conjunto
- Gestión financiera
- Servicios derivados de la organización de eventos o reuniones: catering, interpretaciones, alquiler de salas
- Servicios de consultoría y contabilidad
- Derechos de propiedad intelectual
- Verificación y validación de gastos por controladores de primer nivel, en el caso de sistema descentralizados (como el de España)
- Garantías emitidas por un banco u otra institución financiera cuando lo exija la legislación aplicable
- Viaje y alojamiento de expertos externos, ponentes, "stakeholders" (agentes interesados), entidades asociadas

En ningún caso podrán subcontratarse la mayoría ni, por supuesto, la totalidad de las actuaciones, ya que son las entidades socias quienes deben ejecutar el proyecto. Por ello lo habitual es establecer un límite presupuestario para los gastos en expertos externos y servicios, por **ejemplo** estableciendo que su importe no podrá superar el 50% del presupuesto total elegible.

Estos gastos tienen que respetar la normativa aplicable en materia de contratación externa:

- Legislación en materia de contratación pública aplicable a nivel europeo o nacional, e incluso institucional si ésta existe y es más restrictiva.
- En cualquier caso, cumplimiento de los principios de transparencia, no discriminación, igualdad de trato y competencia efectiva.

### **Gastos de equipo**

Se incluyen los gastos derivados de adquirir o alquilar equipos necesarios para los objetivos del proyecto. También es posible financiar equipos que el beneficiario tuviera previamente siempre que vayan a ser utilizados para la ejecución.

Por "equipo" se entiende:

- Equipo de oficina
- Equipos y programas informáticos
- Mobiliario y accesorios
- Material de laboratorio
- Máquinas e instrumentos
- Herramientas y dispositivos
- Vehículos

- Otros equipos específicos necesarios

En el caso de adquisición de equipos sólo parcialmente dedicados al proyecto o cuya vida útil sea superior al período de ejecución del mismo, sólo será subvencionable la amortización del bien, en función de las normas aplicables en el territorio de cada entidad socia. Este mismo criterio se utilizará para los equipos ya en posesión de tal entidad con anterioridad al proyecto.

## Infraestructuras

Las infraestructuras nunca pueden ser objetivos en sí mismas en el marco de los programas europeos, sino un medio para alcanzar tales objetivos. Ese medio debe ser además imprescindible para lograr los resultados y quedar justificado como tal.

Aquellos programas donde las infraestructuras son elegibles sólo admiten las de pequeña envergadura, de modo que no tengan un peso significativo en el plan financiero del proyecto.

Estos gastos deben respetar lo dispuesto en materia de contratación externa y en ningún caso pueden haber recibido otra contribución de un Fondo de la Unión Europea.

Son subvencionables elementos como:

- Materiales de construcción
- Trabajos
- Permisos de construcción
- Contratos

Y no será subvencionable la compra de terrenos.

### CLAVES DEL PLAN FINANCIERO

El diseño del plan financiero supone **contemplar ingresos y gastos** vinculados con la propuesta de proyecto, en función de diversos criterios.

Es **planificado** desde el principio, con la participación de todos los socios, **considerando** el tipo de **gastos elegibles**, **el nivel de ingresos** disponible y la **normativa aplicable**.

Debe ser **razonable, justificado, viable, realista y coherente** y basarse en los principios de **economía, eficiencia y eficacia**.

**Las actividades determinan el presupuesto, nunca al revés:** se empieza con el presupuesto de cada socio, según el coste de los recursos que necesita para desarrollar las actividades que tiene asignadas, teniendo en cuenta el calendario. El del conjunto del partenariado se obtiene por agregación de todos.

El presupuesto suele adoptar el formato de diversas **tablas, donde los gastos se organizan en función de varios conceptos**

En general, **el período subvencionable coincide con el de ejecución de actividades, con algunas excepciones** a veces admitidas: gastos de preparación de la propuesta, financiación de algunas actividades iniciadas antes pero no finalizadas, gastos derivados del cierre del proyecto.

La distribución temporal del presupuesto y la de las actividades vinculadas a veces no coincide, ya que **los informes de progreso financiero sólo permiten gastos pagados y certificados.**

En la planificación del presupuesto hay que considerar los **posibles umbrales** máximos y/o mínimos establecidos para algunas **categorías de gasto** o los umbrales **de reparto entre socios o territorios.**

Cuando están permitidas, **las actividades fuera del ámbito territorial** del programa, **deben identificarse.**

**Los ingresos generalmente son “co-financiados”** por: 1. La **financiación europea**, concedida a través del Programa según los umbrales establecidos en términos de porcentajes (habitualmente entre 50 y 80%) y/o de cantidad máxima. 2. La **financiación nacional**, que aporta la diferencia respecto al total del presupuesto, generalmente en forma de fondos propios de las entidades socias.

**Si un proyecto genera ingresos**, la subvención se reduce en la cantidad que éstos representen.

Los **gastos elegibles** son los financiados por los programas e instrumentos de la Unión Europea y tienen las siguientes **características**: realizados y pagados, necesarios, reales (salvo los que se calculan en función de otros), razonables, surgidos directamente de la entidad beneficiaria, apoyados por documentos contables, contraídos y pagados en el período y ámbito territorial previsto, no financiados por otros Fondos UE y respetuosos con la normativa de elegibilidad, así como con la relativa a la contratación externa, la comunicación y la publicidad y los principios transversales

Las **categorías de gasto elegibles más habituales** en los Programas Europeos son: 1. Personal: 2. Gastos de oficina y administración 3. Expertos externos y servicios 4. Viajes, alojamiento y manutención 5. Gastos en equipo. 6. Pequeñas infraestructuras (cuando sean imprescindibles y nunca como objetivo en sí mismas).

## 8. La redacción de otros elementos exigidos en los Programas Europeos

---

En el marco de los Programas Europeos, por sus características, hay una serie de elementos que suelen exigirse a los proyectos y que serán también valorados para su posible selección.

Se trata de cuestiones tales como: valor añadido europeo, carácter innovador, sinergias con las políticas de diversos ámbitos que afectan al proyecto, sostenibilidad, capacidad de transferencia y capitalización de resultados, carácter participativo, respeto a principios horizontales de los Programas.

Los formularios establecen diversos apartados, donde se deberá explicar cómo se cumple con estas características, que son parte de la propuesta de proyecto y que serán determinantes para sus posibilidades de financiación, ya que son recogidos por los criterios de evaluación.

El **valor añadido europeo** es el que aportará la ejecución de la propuesta en el sentido de contribuir a resolver problemas compartidos y buscar soluciones conjuntas, en el ámbito global de la Unión Europea o en relación con alguna de sus zonas geográficas, según el programa de que se trate (por *ejemplo*, los países mediterráneos de la UE en el caso del Programa MED)

Siempre tendremos que justificar la **sostenibilidad en el tiempo de algunos elementos del proyecto**. Se trata de hacer que la financiación no se traduzca en una actuación aislada, sino en elementos que vayan más allá de la propia existencia del proyecto, a través de la continuidad de actividades, resultados, métodos, marco de colaboración de socios, etc.

Esto entronca directamente con la **transferibilidad**, esto es, el grado en que sus principales productos pueden ser generalizados o transferidos a otros contextos o recursos. Se trata de asegurar que el proyecto seguirá aportando un valor añadido incluso tras su finalización.

Muchos programas europeos incluyen un componente de experimentación cuyos posibles resultados se espera trasladar a otros ámbitos. De ahí, la valoración del **carácter innovador y de la capacidad de capitalización de los proyectos**.

La **innovación** puede referirse a diversas cuestiones, desde los problemas afrontados, a las soluciones aportadas, pasando por el tipo de colectivo al que nos dirigimos, el contexto geográfico de aplicación, las prácticas organizativas, los métodos utilizados, etc.

La **capitalización** es un proceso que implica la reutilización de los conocimientos, resultados y productos más allá del proyecto, para mejorar lo ya existente o crear soluciones innovadoras basadas en las experiencias adquiridas. Para ello serán muy importantes cuestiones como:

- Sistematizar los conocimientos adquiridos
- Facilitar el acceso a los productos del proyecto
- Promover el aprovechamiento institucional de conclusiones, por *ejemplo*, mediante la incorporación de las lecciones aprendidas a las políticas nacionales o regionales
- Compartir el proyecto: con los ejecutores de otros proyectos, implicando a los actores locales del territorio de los socios, etc.

Esto último, a su vez, nos indica la importancia de dar un **carácter participativo** a los proyectos, de modo que en su diseño, ejecución y evaluación participen las entidades y agentes clave para asegurar la conexión directa del proyecto con la realidad.

Finalmente, será necesario explicar la **contribución a los principios horizontales**: el desarrollo sostenible, la igualdad de oportunidades y no discriminación, la igualdad entre hombres y mujeres.

El **desarrollo sostenible** hace referencia a la eficiencia en la utilización de recursos y al objetivo de conservar, proteger y mejorar la calidad del medioambiente.

La **igualdad de oportunidades y la no discriminación** implica que se tomarán las medidas oportunas para evitar cualquier discriminación por razón de sexo, raza u origen étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

En cuanto a la **igualdad de hombres y mujeres**, será necesario velar por su cumplimiento y promoverla, así como integrar la perspectiva de género.

### CLAVES DE LA REDACCIÓN DE OTRA INFORMACIÓN PROPIA DE LOS PROGRAMAS EUROPEOS

Los **proyectos** financiados por los programas europeos tienen que **responder a diversos elementos, por los que serán igualmente valorados mediante la aplicación de criterios de evaluación** que los contemplan.

Es el caso del valor añadido europeo, el carácter innovador, la coherencia y las sinergias con las políticas de los diversos ámbitos, la sostenibilidad de sus acciones y su impacto, la capacidad de transferencia y capitalización de resultados, el carácter participativo y el respeto a principios horizontales.

## 9. La presentación de la propuesta

---

### 9.1. Normas generales de la presentación

La **entrega de la propuesta** es el **último paso** para hacer posible la valoración de nuestro proyecto para recibir financiación.

En la presentación tendremos que **respetar normas que afectan a diversas cuestiones**:

- Fecha de la presentación
- Medio establecido para la presentación
- Formato y estructura
- Idioma o idiomas admitidos
- Contenidos del proyecto y de los documentos anexos

La calidad del proyecto puede ser excelente pero **si no respetamos estas normas, ni siquiera pasará a ser examinado**, ya que se incluyen entre los criterios de elegibilidad expuestos más adelante.

La **fecha de la entrega** debe estar comprendida dentro del período establecido por cada convocatoria. Un proyecto presentado antes o después de dicha fecha no será considerado. El momento límite de presentación, además del día, puede incluir una hora determinada del mismo, a partir de la cual no será posible incluir más propuestas. Así ocurre con las enviadas mediante aplicaciones informáticas.

La información sobre los proyectos se recogerá en el **formulario oficialmente establecido** para ello, donde se contempla la estructura que debemos respetar. Todos los apartados deberán ser respondidos conforme a lo requerido en cada uno de ellos.

Además, pueden contemplarse **reglas sobre el formato**, tales como tipo o tamaño de letra, un límite de caracteres, idiomas permitidos, etc.

El **idioma de trabajo** más habitual es el inglés, si bien algunos programas incluyen otras opciones. En algunos casos, se permite el idioma de la entidad principal pero aportando al menos una parte de la información en inglés. Y en otros se pide la traducción al idioma de todas las entidades participantes. En este sentido habrá que tener en cuenta lo establecido por cada Programa.

Junto al formulario, tendremos que proporcionar diferentes **documentos anexos**, fundamentalmente dirigidos a dejar constancia del compromiso de las entidades socias, de la posible implicación de otro tipo de entidades, así como otros documentos relacionados con la gestión financiera o administrativa.

Los anexos deben respetar la información requerida en cada caso, generalmente recogida en un modelo cuya utilización es obligatoria y en el que no es posible introducir cambios. Algunos documentos necesitarán ser firmados por una persona con capacidad de representar legalmente a la entidad, además de incluir el sello de la organización y estar fechados.

Entre los documentos anexos más habituales cabe citar:

- ✚ Declaración de entidades socias, incluida la entidad líder: con nombre de la institución, financiación que la entidad se compromete a aportar, firma de persona con capacidad de representación junto a su nombre y cargo, fecha, sello de la organización.

- ⚡ Cartas de apoyo, generalmente firmadas por entidades de ámbito superior que tienen competencias sobre las materias tratadas en el proyecto. Es el caso, por **ejemplo**, de la carta de apoyo requerida por el Programa INTERREG EUROPE, de la autoridad regional con capacidad de influir en un instrumento político al que se dirige el proyecto cuando tal autoridad no es socio del mismo
- ⚡ Declaración de entidades asociadas, cuando necesitamos aportar una lista de entidades colaboradoras en los respectivos ámbitos locales de los socios que, no obstante, no tendrán responsabilidad directa con el proyecto

Es frecuente que el formulario deba ser también firmado en alguna de sus hojas por el representante de la entidad líder.

Aportar los documentos anexos requiere de **trámites administrativos internos en cada institución socia**, conforme a su correspondiente procedimiento, tales como los derivados de documentos para los que necesitamos la firma de un representante. Tendremos que considerar el tiempo necesario para realizarlos, de modo que no nos impidan cumplir el plazo establecido.

#### CLAVES DE LAS NORMAS GENERALES DE LA PRESENTACIÓN

En la presentación de la propuesta debemos **respetar** diversas **normas cuyo incumplimiento supondrán que el proyecto no llega a ser valorado**.

Estas normas, en general, afectan a la fecha de la entrega, el medio establecido para la presentación, el formato y estructura de la información, el idioma admitido y el contenido del proyecto y de los documentos anexos.

## 9.2. Los medios de presentación de propuestas: el papel y las plataformas informáticas

El **medio tradicional para presentar el formulario ha sido el papel**, si bien su modelo o plantilla era habitualmente descargado a través de Internet.

En este supuesto, el cumplimiento de la fecha de entrega es generalmente acreditado mediante el “matasellos” de la oficina de correos o el resguardo del servicio de correos urgente. También es posible la entrega en la sede de la entidad convocante, en cuyo caso la prueba de la presentación se obtiene mediante un documento acreditativo de la entrada en el registro de esa entidad.

Pero el formulario en papel ha sido **poco a poco sustituido por el formulario on-line**, entregado a través de la aplicación informática establecida al efecto, convirtiéndose en la vía de presentación en la mayoría de los Programas Europeos, a veces acompañada de otra versión en papel.

El uso de esas aplicaciones informáticas requiere de un **registro previo de la organización**, donde habrá que aportar información básica y de contacto y activar una contraseña para los posteriores accesos. Habitualmente, tras el registro se recibirá un correo electrónico con un enlace desde el que confirmar y activar el alta en la plataforma.

Los datos habitualmente exigidos para el registro son:

- Datos oficiales y de contacto de la entidad que se inscribe: nombre, país de origen, dirección, teléfono, redes sociales, NIF, categoría de la entidad según sus estatutos y actividad, naturaleza jurídica, datos de contacto del responsable de la entidad
- Datos de una persona de contacto: nombre, cargo, teléfono, mail

Tras completar el registro será posible **acceder al formulario y completarlo**.

Antes de hacerlo es importante leer las instrucciones sobre la utilización de la plataforma, que suelen incluir una explicación sobre los principales símbolos utilizados en ella y la forma de proceder para introducir la información.

Así, es posible que sea necesario completar algunos apartados clave, antes de poder rellenar otros. En general, habrá un orden recomendado a seguir, que debemos respetar para asegurarnos de que no olvidamos nada.

Normalmente, habrá un número de caracteres límite para cada punto, a partir del que no será posible añadir más texto o el texto excesivo no será considerado. Y es habitual que se den orientaciones sobre el tipo de información esperada en cada apartado.

Tendremos que ir marcando el botón “validar” para que la información sea guardada.

Generalmente, podremos hacer modificaciones hasta el momento en que hayamos validado el formulario en su totalidad y, por supuesto, siempre que no haya llegado el momento límite de presentación.

Es muy recomendable contar previamente con toda la información relevante antes de empezar a introducirla. Esa introducción requerirá de un tiempo que tendremos que considerar previamente para asegurarnos el cumplimiento de plazos. Las plataformas informáticas suelen tener problemas de funcionamiento durante los últimos días de la convocatoria, especialmente durante el último de ellos, dado el gran número de usuarios.

En cuanto a los documentos anexos, habrá que imprimir las plantillas o modelos correspondientes y, una vez cumplimentados y firmados, escanearlos y subirlos a la plataforma. Su versión original deberá ser conservada en cualquier caso, bien porque debamos aportarla inmediatamente en papel, o por si nos es requerida con posterioridad.

Como **ejemplos** de plataformas de presentación de proyectos, podemos citar SYNERGIE CTE: (<https://synergie-cte.asp-public.fr/>), a través de la que se presentan los proyectos al Programa MED o al Programa URBACT III, entre otros, o la plataforma iOLF ([www.iOLF.eu](http://www.iOLF.eu)) para propuestas al Programa INTERREG EUROPE.

En algunas de las plataformas, cualquier usuario puede registrarse en cualquier momento, caso de iOLF. Otras establecen un registro restringido en función del usuario o de que la convocatoria esté o no abierta, caso de SYNERGIE CTE.

A título de **ejemplo**, se ofrece a continuación una imagen de la plataforma informática iOLF.

www.ioif.eu/AF/Project/Summary?showFirstProjectHint=True

no active project

Dashboard | My Projects

Home > A Project Summary

C.7 Horizontal principles | C.8 Management | D.1 Phase 1 | D.2 Phase 2 | E Project budget | Overview and submit

**A Project Summary** | B.1 Partners | B.2 Policy Instruments | C.1 - C.5 Project Description | C.6 Expected results and outputs

Save | Check

**At least Title and Acronym have to be set and saved, to enable all tabs.**

**General instructions**

- All fields must be completed, except if they are indicated as optional.
- The 'check' function helps you check for potential errors in your application but in no way confirms the application's eligibility.
- Partner declarations, and if applicable letters of support have to be uploaded in a dedicated section of the application form. These documents must fully comply with the eligibility criteria set in section 5.3.1 of the programme manual.
- Your application must comply with the eligibility criteria mentioned above. Check them carefully before submission.
- Read the programme manual and the terms of references for the call.

**A.1 Project identification**

Project title  0 / 300 characters

Project acronym  maximum length 22 characters (spaces included) and not more than 11 characters per word 0 / 22 characters

Name of the lead partner organisation in English  Will be filled out on the partner form

Specific objective  Please select

Project duration Phase 1 Duration  Select  Start date  End date

www.ioif.eu/AF/Project/Summary?showFirstProjectHint=True

no active project

Dashboard | My Projects

Home > A Project Summary

C.7 Horizontal principles | C.8 Management | D.1 Phase 1 | D.2 Phase 2 | E Project budget | Overview and submit

**A Project Summary** | B.1 Partners | B.2 Policy Instruments | C.1 - C.5 Project Description | C.6 Expected results and outputs

Save | Check

**A.2 Project abstract**

Please give a short overview of the project (in the style of a press release)...

0 / 2,000 characters

**A.3 Project budget summary**

Programme Funding	Amount		Partner Contributions			Total Budget
	Amount	Funding Rate	Public Contribution	Private Contribution	Total Contribution	
ERDF	<input type="text"/> 0.00	<input type="text"/> 0.00 %	<input type="text"/> 0.00	<input type="text"/> 0.00	<input type="text"/> 0.00	Total eligible to ERDF <input type="text"/> 0.00
Norway	<input type="text"/> 0.00	<input type="text"/> 0.00 %	<input type="text"/> 0.00	<input type="text"/> 0.00	<input type="text"/> 0.00	Total Norway <input type="text"/> 0.00
INTERREG Europe	<input type="text"/> 0.00	<input type="text"/> 0.00 %	<input type="text"/> 0.00	<input type="text"/> 0.00	<input type="text"/> 0.00	Total INTERREG Europe <input type="text"/> 0.00
						Other Funding <input type="text"/> 0.00
						Grand Total <input type="text"/> 0.00

**A.4 Overview of project partners**

Y aquí podemos ver las instrucciones ofrecidas para dar de alta a una organización en SYNERGIE CTE.

interreg-med.eu/wp-content/uploads/2015/10/20151019\_3.2.The-use-of-SYNERGIE-CTE

**Step # 1. START THE CREATION OF A LEAD PARTNER ACCOUNT**

- Connect to the SYNERGIE-CTE website: <https://synergie-cte.asp-public.fr/>
- Click on **Create an account** on the top bar. A new page appears.



**3. Click on **Create a user account for the Interreg MED Programme****

**MED**

The Interreg MED Programme is a transnational cooperation programme financed by the European Union as an instrument of its regional policy. For the 2014-2020 programming period, its overall objective is to promote sustainable growth in the Mediterranean area by fostering innovative concepts and practices (technologies, governance, innovative services...), reasonable use of resources (energy, water, maritime resources...) and supporting social integration through integrated and territorially based cooperation approach.

**Interreg Mediterranean**

- This programme allows user to freely create an account
- A period for a call of proposal is still opened

**Create a user account for the programme MED**

▲ On the top right corner of the page you can select the language of the screen. In the framework of the Interreg MED Programme only English and French are available.



En caso de que la presentación online deba ir acompañada de la presentación en papel de todos o parte de los documentos, uno y otro medio recogerán la misma versión de nuestro proyecto y exactamente la misma información.

Algunas convocatorias contemplan la posibilidad de presentar primero el formulario, conforme a un plazo establecido para ello, y algunos días después, igualmente según un plazo, los documentos anexos. Se trata de ofrecer unos días más para lograr las firmas necesarias y recopilar toda la documentación del conjunto de los socios.

Las aplicaciones informáticas suelen ofrecer **herramientas con alertas automáticas sobre errores o incoherencias** en la información introducida o por la ausencia de algún documento, lo que se convierte en una forma de evitar propuestas no elegibles.

Es frecuente que los Programas ofrezcan listas de comprobación ("check list", en su terminología en inglés), que los solicitantes deben utilizar como referencia antes de la presentación para asegurarse de haber incluido todos los elementos exigidos. No obstante, en las plataformas informáticas las "check list" suelen completarse de manera automática según vamos avanzando en la introducción de información y documentos.

Sólo una vez hechas estas comprobaciones finales, a través de las alertas de errores y la revisión de las listas de comprobación, procederemos a validar el formulario de solicitud, lo que supone su envío a la Autoridad de Gestión del Programa.

## CLAVES DE LOS MEDIOS DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

El **tradicional formulario en papel ha sido poco a poco sustituido por el formulario on-line**, entregado a través de la aplicación informática establecida al efecto.

El uso de esas **aplicaciones informáticas** requiere de un registro previo de la organización, tras lo que es posible acceder al formulario y completarlo. Es importante leer previamente las instrucciones sobre la utilización de la plataforma.

Generalmente, podremos hacer modificaciones hasta el momento que hayamos validado el formulario en su totalidad y si no se ha cumplido el plazo límite.

Introducir la información en la plataforma requiere de un tiempo que tenemos que considerar. Es recomendable contar previamente con toda la información relevante.

La presentación de los **documentos anexos**, supone imprimir sus modelos cumplimentarlos y firmarlos, escanearlos y subirlos a la plataforma. Su versión original deberá ser conservada en cualquier caso.

En caso de que la presentación online vaya acompañada de otra en papel de todos o parte de los documentos, uno y otro medio recogerán exactamente la misma información.

Algunas convocatorias contemplan la posibilidad de presentar primero el formulario, estableciendo un plazo posterior de unos días para los documentos anexos.

Las aplicaciones informáticas suelen ofrecer **herramientas con alertas automáticas sobre errores o incoherencias**, lo que las convierte en una forma de evitar propuestas no elegibles.

Validar el conjunto del formulario de solicitud supone su envío a la Autoridad de Gestión del Programa.

### 9.3. Las convocatorias en una y dos fases

La mayoría de los programas realizan **convocatorias en una fase**. Esto significa que al final del plazo de la convocatoria, el proyecto total y adecuadamente detallado, junto con todos los documentos necesarios, deberá ser presentado. A partir de este momento ninguna otra información o documento podrán ser añadidos a la propuesta.

Pero algunos programas cuentan con **convocatorias en dos fases**, como ocurre por *ejemplo* con el actual Programa SUDOE y algunas convocatorias de Horizonte 2020.

En estos casos, durante la **primera fase** se presenta una síntesis clara y concisa de la idea de proyecto y un menor número de documentos anexos que puede limitarse, por *ejemplo*, a una declaración de compromiso con el proyecto de la entidad principal.

Sólo en el caso de que esta propuesta inicial sea aprobada en primera fase podremos participar en la **segunda**, con un proyecto ya completo. Esto nos llevará a ampliar y precisar la información sobre el calendario, el presupuesto, los socios y los grupos de tareas. Y a aportar un mayor número de documentos.

No obstante, tenemos que ser muy precisos y cuidadosos con la información aportada durante la primera fase, ya que **no será posible introducir modificaciones sustanciales** entre lo presentado en ella y la siguiente fase.

Así, por *ejemplo*, en el Programa SUDOE, los cambios permitidos entre las dos fases se limitan a los siguientes:

- Nunca podrá cambiarse el beneficiario principal y los cambios en el resto del partenariado están muy limitados.
- Tampoco podrán modificarse los Grupos de Tareas incluidos inicialmente ni su número, sólo desarrollarlos y detallarlos.
- El presupuesto global no podrá superar el indicado, pero sí se admitirán cambios en el presupuesto por entidad.
- Se precisará la fecha de inicio y fin del proyecto pero no se podrá modificar el número de meses establecido para la ejecución.

#### CLAVES SOBRE LAS CONVOCATORIAS EN UNA Y DOS FASES

La mayoría de los programas realizan **convocatorias en una fase**, cuyo plazo final es el límite temporal para presentar un proyecto completo, que no podrá ser posteriormente complementado.

Pero algunos programas cuentan con **convocatorias en dos fases**. En la **primera** se presenta una **síntesis de la idea de proyecto** y un menor número de documentos. Sólo en el caso de aprobación de la propuesta inicial se podrá participar en la **segunda fase**, con un **proyecto completo**.

Hay que ser precisos y cuidadosos con la información aportada en la primera fase, ya que no será posible modificarla sustancialmente en la segunda.

## 10. Criterios de selección de proyectos

### 10.1. Procedimientos y tipos de criterios

Cada Fondo y Programa, en función de sus objetivos y prioridades, establece un **procedimiento y unos criterios de selección de proyectos**, que quedan recogidos en su respectiva documentación (Manual, Guía, etc.). Esto supone que deben utilizarse como referente fundamental para el diseño de propuestas.

Estos **criterios** pueden agruparse en **dos categorías**, que son sucesivamente aplicadas:

- Criterios de **elegibilidad o admisibilidad**, cuyo incumplimiento supone el rechazo directo de la propuesta.
- Evaluación de la **calidad**, conforme a cuyos parámetros se otorga una puntuación a las candidaturas.

La **elegibilidad** es lo primero que los evaluadores consideran. El incumplimiento de cualquiera de sus elementos supone que el proyecto es rechazado sin que llegue a evaluarse.

Los **criterios de calidad** sólo son considerados para los proyectos declarados elegibles y están más vinculados con los objetivos y prioridades temáticas del Programa en cuestión. Su aplicación da lugar a una calificación del proyecto, según la que quedará mejor o peor posicionado en el ranking global de propuestas, y determinará si es o no financiado, también en función de los fondos disponibles.

Se dice de un proyecto que está “aprobado” cuando se le concede la financiación.

En ocasiones, se realiza una aprobación bajo condiciones, estableciéndose un plazo para su cumplimiento. En estos casos, sólo tras cumplir con tales condiciones el proyecto será definitivamente aprobado.

Con la aprobación, no necesariamente se le concederá toda la financiación solicitada, siendo de hecho la reducción presupuestaria algunas de esas “condiciones” habitualmente establecidas para la aceptación definitiva de una propuesta.

Se incluye a continuación un gráfico donde puede verse un esquema básico del proceso de evaluación hasta la posible aprobación.



**Gráfico 14:** Proceso de evaluación de un proyecto europeo para su posible aplicación. Fuente: elaboración propia.

Las conclusiones de la evaluación son comunicadas por escrito a las entidades líderes.

En caso de aprobación para recibir financiación, se procederá a la firma del Acuerdo de Subvención entre la organización líder y la Autoridad de Gestión del Programa.

En caso de no aprobación, se remitirá, igualmente a la entidad líder, una valoración detallada según los criterios de evaluación y los puntos obtenidos en cada uno de ellos. Esto puede convertirse en una herramienta clave de mejora de la propuesta para su participación en futuras convocatorias.

En el caso de **convocatorias en dos fases**, en cada una de ellas se aplicará primero la elegibilidad y luego la evaluación.

Así, en la primera fase, si el esbozo de proyecto no supera la elegibilidad no podrá ser evaluado. En caso de que pase a ser evaluado y si obtiene suficientes puntos, podrá ser presentado a la segunda fase de la convocatoria.

A su vez, en esa segunda fase, el proyecto, esta vez en su versión ya más completa y detallada, tendrá que superar la fase de elegibilidad para que le sean aplicados los criterios de calidad.

## CLAVES DEL PROCEDIMIENTO Y LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROPUESTAS

**Cada programa**, en función de sus objetivos y prioridades, establece **su procedimiento y criterios de selección de proyectos**, que deben utilizarse como referente fundamental para el diseño de propuestas.

Estos criterios pueden agruparse en **dos categorías**, que son sucesivamente aplicadas: 1. **Elegibilidad o admisibilidad**, cuyo incumplimiento supone el rechazo directo de la propuesta. 2. **Calidad**, conforme a cuyos parámetros se otorga una puntuación a las candidaturas, que las deja mejor o peor posicionadas en el ranking global de propuestas, y determinará si es o no financiada en función de los fondos disponibles.

**Las conclusiones de la evaluación son comunicadas por escrito** a las entidades líderes.

En caso de aprobación se procede a la firma del Acuerdo de Subvención. Y si no hay aprobación se remitirá una valoración detallada, que puede convertirse en una herramienta clave de mejora para participar en futuras convocatorias.

## 10.2. Los criterios de elegibilidad

Los criterios de elegibilidad representan el primer filtro por el que pasan los proyectos. Su **incumplimiento**, aunque sea sólo en uno de ellos, representa el **rechazo de la propuesta**.

En algunos programas, su aplicación se basa siempre en un proceso de "sí" o "no". En otros, algunos de ellos tienen un carácter subsanable, por lo que los responsables recibirán notificación escrita para poder corregir el error o remitir el documento necesario en el plazo que se establezca. En caso de incumplimiento de este plazo o de que la subsanación no sea adecuadamente hecha, la candidatura será rechazada.

**Generalmente, se centran en cuestiones sobre la forma y fecha de presentación y ciertos** elementos clave del partenariado y de la coherencia del proyecto y de su presupuesto.

Así, considerando los utilizados más frecuentemente, podrían agruparse en criterios de elegibilidad administrativa, de partenariado, de coherencia del proyecto y de presupuesto.

Como **elegibilidad administrativa**, se pueden citar los siguientes:

- Presentación del proyecto en plazo
- Uso del formato adecuado: formularios, modelos de cartas de compromiso de las entidades...
- Medio empleado para su presentación: on-line, correo postal, entrega en mano. En los proyectos presentados tanto online como en papel, ambas versiones deben ser idénticas para que la propuesta sea admitida
- Todos los apartados del formulario han sido completados
- Respeto al límite de caracteres
- El idioma utilizado es aceptado por la convocatoria
- Se incluyen todos los anexos y documentos debidamente cumplimentados, fechados, firmados y sellados

### Entre los referidos al partenariado:

- Elegibilidad de la entidad promotora y de los socios
- Número de entidades socias máximo y/o mínimo
- Nº de Estados presentes
- Respeto al equilibrio geográfico exigido
- Adecuada presentación del acuerdo de partenariado

### Respecto a la coherencia del proyecto:

- El proyecto se corresponde con uno de los ejes prioritarios del Programa Operativo de que se trate.
- La duración del proyecto está dentro de los márgenes de tiempo establecidos.

### Y en cuanto a la elegibilidad del presupuesto:

- Respeto a los márgenes presupuestarios por proyecto: máximo y mínimo de presupuesto.
- Todos los tipos de gasto son elegibles.
- Las reglas establecidas para ciertos gastos se cumplen. Por **ejemplo**, los gastos generales no superan el 7% de los gastos elegibles.
- Cumplimiento de los márgenes establecidos para las fuentes de financiación: cantidad total y porcentual de la subvención solicitada, cofinanciación por entidad y total del proyecto.

## CLAVES DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD O ADMISIBILIDAD

El **incumplimiento** de alguno de los criterios de admisibilidad representa el **rechazo de la propuesta**.

En algunos programas, su aplicación se basa siempre en un proceso de "sí" o "no". En otros, algunos de ellos tienen un carácter subsanable.

Generalmente, se centran en cuestiones sobre la forma y fecha de presentación y ciertos elementos clave del partenariado y de la coherencia del proyecto y de su presupuesto.

### 10.3. Los criterios de calidad

Los criterios de calidad o evaluación, que en general **reflejan objetivos y prioridades del Programa**, sólo serán aplicados a las propuestas declaradas admisibles o elegibles.

De esa aplicación **resultará una puntuación para el proyecto que le dará una mejor o peor posición** en la lista de todas las propuestas con sus respectivas puntuaciones.

Siguiendo el orden de esa lista se **aprobará un número de proyectos en función de los fondos disponibles**.

El ranking de proyectos suele también hacerse por ejes temáticos del Programa incluidos en la convocatoria en la que participamos, ya que es habitual que unos ejes temáticos cuenten con más presupuesto que otros.

De este modo, la aprobación de un proyecto dependerá, por un lado, de su nivel de calidad relativo respecto a los otros y, por otro, de los fondos con los que cuenta el Programa.

No obstante, se establece un **umbral mínimo de puntuación**, por criterios y/o para el conjunto del proyecto, por debajo del que ninguna propuesta recibe financiación, aun cuando queden fondos disponibles.

Lo habitual es indicar una puntuación máxima posible a alcanzar por un proyecto y distribuir esos puntos entre los diferentes criterios de evaluación. En ocasiones, esa distribución se hace equitativamente, en otras se atribuyen más puntos a ciertos criterios que tendrán más peso para la aprobación del proyecto, dada la mayor relevancia que se les otorga.

Cada criterio, a su vez, **puede desglosarse en subcriterios**, cada uno con su propia puntuación, siendo su suma o su media la que da lugar a los puntos del criterio global.

Los criterios, y en su caso los subcriterios, suelen ir acompañados de una explicación detallada, generalmente en forma de preguntas, que hay que plantearse durante el diseño de un proyecto.

Un posible **ejemplo** de la distribución de puntos entre los criterios de evaluación, sería el de un programa que establece un umbral máximo de puntuación de 100 y al que se le aplican 5 criterios de evaluación.

Puede determinarse que cada criterio obtendrán un máximo de 20 puntos.

O bien hacer un reparto como el que sigue: uno de ellos podrá obtener un máximo de 30 puntos, otros dos de 20 puntos y los otros tres criterios tendrían como puntuación máxima 10 cada uno.

A su vez, los subcriterios pueden también aportar los puntos a su respectivo criterio global de una forma equitativa o con diferentes pesos.

Siguiendo con el *ejemplo*, se podría establecer en este caso que los proyectos no pueden ser aprobados con menos de 50 puntos.

Si bien existen diferencias entre los programas, dadas sus especificidades, se exponen a continuación, sin ánimo de ser exhaustivos, **algunos de los criterios de evaluación más habitualmente utilizados:**

- **Pertinencia** del proyecto: justificación de su necesidad.
- **Coherencia** del proyecto con la estrategia del **Programa**: Coherencia con las orientaciones del eje u objetivo que corresponda del programa operativo y en qué grado contribuye a su consecución.
- **Coherencia** y complementariedad **con políticas** europeas, nacionales, regionales y con otros programas o proyectos de la Comunidad: coherencia y sinergias con otros programas y acciones.
- Valor de la **dimensión transnacional**.
  - Valor añadido aportado por la transnacionalidad.
  - El proyecto no es una suma de proyectos locales y cada socio realiza una contribución significativa al proyecto.
- **Origen del proyecto**: justificación, conexiones con un partenariado ya existente o con acciones previas.
- **Carácter innovador**: afronta nuevos problemas, aporta nuevas soluciones, se aplica a un colectivo o contexto geográfico diferente, novedad de los métodos empleados para resolver problemas, etc.
- **Impacto**: sobre el territorio, situaciones socioeconómicas, instituciones o políticas públicas...
- **Sostenibilidad**: posibilidades de continuidad de sus actuaciones, métodos, colaboración entre los socios...más allá del período de financiación de proyecto.
- **Enfoque abajo-arriba**: carácter participativo, implicación de agentes locales del territorio de los socios.
- **Transferibilidad**: existencia de una estrategia de capitalización de resultados.
- **Visibilidad**: calidad de la estrategia de comunicación y difusión.
- **Calidad del partenariado**
  - Capacidad de la entidad líder
  - Experiencia y credibilidad de los socios: relevancia de los socios en función de las actividades, experiencia previa en proyectos transnacionales
  - Equilibrio geográfico
  - Naturaleza y composición del partenariado: posición institucional, presencia de actores clave, participación público - privada
  - Equilibrio en el reparto de responsabilidades entre socios
  - Calidad de la gestión del partenariado
- **Calidad financiera**
  - Relación presupuesto - actividades - resultados
  - Coherencia del reparto presupuestario entre grupos de actividades y socios
  - Equilibrio entre el cronograma y los gastos por anualidad / mes
  - Relevancia de los gastos asignados a las líneas presupuestarias: equilibrio entre partidas, adecuación de cantidades asignadas a cada partida
  - Respeto de los umbrales máximos y/o mínimos asignados a algunas categorías de gasto.
- **Coherencia del calendario**:
  - Coherencia del calendario del plan de trabajo
  - Coherencia del calendario del plan financiero

Como **ejemplo**, se aportan los criterios de evaluación utilizados por el Programa MED<sup>12</sup>, seguidos de las preguntas de las que se derivan (estos criterios están a su vez desglosados por subcriterios):

- Contexto del proyecto (relevancia y estrategia): *¿Cómo de bien se justifica la necesidad de este proyecto?*
- Carácter de la cooperación: *¿Qué valor añadido aporta la cooperación transnacional?*
- Contribución del proyecto a los objetivos, resultados esperados y productos del proyecto: *¿En qué medida el proyecto contribuirá a alcanzar los objetivos del Programa, según el Programa de Cooperación MED y particularmente los términos de referencia del objetivo específico?*
- Relevancia del partenariado: *¿En qué medida la composición del partenariado es relevante para el proyecto que se propone?*
- Gestión: *¿En qué medida las estructuras y procedimientos de gestión son acordes con el tamaño, la duración y las necesidades del proyecto?*
- Comunicación y capitalización: *¿En qué medida las actividades de comunicación y capitalización son adecuadas y efectivas para los grupos y actores clave a los que se dirigen?*
- Plan de trabajo: *¿En qué medida el plan de trabajo es realista, consistente y coherente?*
- Presupuesto: *¿En qué medida el presupuesto es coherente, proporcionado, realista y valioso?*
- Visión global: *¿Responde globalmente el proyecto a las expectativas y necesidades del Programa? ¿Es coherente en el cumplimiento de todas sus secciones?* (sin puntuación, sólo una apreciación)

## CLAVES SOBRE LOS CRITERIOS DE CALIDAD

Los criterios de calidad o evaluación, **reflejan objetivos y prioridades del Programa**, y sólo serán aplicados a las propuestas declaradas admisibles o elegibles.

De esa aplicación **resultará una puntuación que posicionará al proyecto en la lista global de propuestas**.

No obstante, se establece un **umbral mínimo de puntuación**, por criterios o proyecto, por debajo del que ninguna propuesta recibe financiación.

Lo habitual es indicar una puntuación máxima posible a alcanzar por un proyecto y distribuir esos puntos entre los diferentes criterios de evaluación. Cada criterio, a su vez, puede desglosarse en subcriterios, cada uno con su propia puntuación.

<sup>12</sup>/ Traducción propia de la versión en inglés del texto del Manual del Programa MED para el período 2014-2020.





# Conclusiones

**A partir de una necesidad identificada por una entidad local** en su respectivo ámbito territorial es **posible construir una propuesta de proyecto** con opciones de lograr financiación de alguno de los Programas Europeos.

Para ello será necesario **generar una idea de proyecto con valor europeo**, en el sentido de que se dirija a un problema o reto compartido por otros territorios, con los que buscaremos soluciones conjuntas que respondan a alguno de los objetivos de las políticas de la Unión Europea.

Ese proyecto será diseñado y, en su caso, desarrollado **en el marco de la colaboración de entidades procedentes de diferentes Estados miembros** de la Unión Europea, esto es, será un proyecto transnacional.

Ese **carácter transnacional** determinará el plan de trabajo y los mecanismos necesarios para su puesta en marcha y supondrá ciertos retos, a la vez que una oportunidad de aprendizaje. Y, en cualquier caso, debe representar un valor añadido.

**Los diferentes elementos del proyecto deben seguir una secuencia lógica** que asegure la coherencia entre objetivos, actividades, resultados y recursos a emplear, así como la coherencia con la lógica de intervención del Programa Europeo.

Así quedará reflejado en su **plan de trabajo**, organizado en torno a objetivos y paquetes de actividades, entre los que siempre habrá que incluir los siguientes: gestión del proyecto, publicidad y comunicación y seguimiento y evaluación. Junto a estos, aquellos de carácter técnico que respondan a las particularidades del proyecto.

Asimismo, será necesario prever un **plan financiero** adecuado, que permita el desarrollo de la propuesta, conforme a los tipos de gasto elegibles por la convocatoria, y un cronograma que muestre la secuencia temporal del desarrollo del plan de trabajo.

**Será también preciso responder a una serie de elementos que incidirán en la calidad y posibilidades de aprobación del proyecto** por el Programa al que se presenta la propuesta: sostenibilidad, grado de innovación, capacidad de transferencia y capitalización de resultados, respeto a principios horizontales a las políticas europeas.

**Contar con la información adecuada**, leer la documentación necesaria y hacer uso de las fuentes apropiadas es imprescindible para participar en un Programa Europeo. Esto nos permitirá acceder a otras ideas de proyecto, desarrollar la nuestra con mayor calidad, identificar los programas y convocatorias en los que participar y conocer sus detalles, acceder a los criterios de selección y evaluación de las propuestas, etc.

En este sentido, las páginas web de cada uno de los Programas Europeos o de sus puntos de contacto nacional son herramientas clave. Junto a ellas, las consultas directas a las autoridades del Programa o a entidades especializadas de diversa índole, entre las que se encuentra la Oficina de Proyectos Europeos de la Diputación de Granada.

**Diseñar un proyecto europeo**, además de ser un intento de conseguir financiación para alcanzar algún objetivo, **implica un esfuerzo** de planificación, una reflexión orientada a la innovación, un contacto con otras entidades con las que se comparten intereses, publicidad institucional, apertura de perspectivas más allá del propio ámbito, aprendizaje. Estos elementos ya **representan un valor más allá de la financiación en sí misma**.

Por otro lado, diseñar un proyecto nunca debe hacerse con el único objetivo de conseguir financiación sino para contribuir a alcanzar objetivos del territorio y de la organización.

Este **“Manual para el Diseño de Proyectos Europeos”**, así como la **“Guía de Financiación Europea y Entidades Locales - Programas Europeos para la Financiación Local 2014 - 2020”**, también publicada por la Diputación de Granada y en la que se ofrecen las fichas descriptivas de cada uno de los Programas Europeos, pretenden ser **dos elementos complementarios en el apoyo ofrecido desde la Oficina de Proyectos Europeos de la Diputación de Granada a la participación de las entidades locales en la financiación ofrecida por los Programas Europeos**.



Centro de Información Europe Direct de la Provincia de Granada.  
Oficina de Proyectos Europeos.  
Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible.  
Diputación Provincial de Granada.

Edificio CIE - Diputación / Avenida de Andalucía s/n • 18015 Granada  
Tf: 00 34 958 80 49 47 • Fax: 00 34 958 80 58 25  
proyectoseuropeoscie@dipgra.es / europadirectgranada@dipgra.es  
www.dipgra.es / www.europadirectgranada.eu



Cofinanciado por la  
UNIÓN EUROPEA

[www.europadirectgranada.eu](http://www.europadirectgranada.eu)



<https://www.facebook.com/europedirectgranada>



@Europe\_Granada