



La preparación y la gestión de proyectos europeos

Guía práctica para
administraciones locales

Colección **Documentos de Trabajo**

La preparación y la gestión de proyectos europeos

Guía práctica para
administraciones locales

La preparación y la gestión de proyectos europeos

Guía práctica para
administraciones locales

Colección_ **Documentos de Trabajo**

Serie_ Gobierno Local, 4



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

Autores

Jordi Amorós, Agustí Fernández de Losada, Leandre Mayola, Carmen Pérez Figueras,
Josep Rodríguez, Albert Sorrosal, Xavier Tiana

Colaboradores

Marga Barceló, Gemma Garcia, Arnau Gutiérrez, Blanca Soler, Pepa Torras y
Octavi de la Varga

Coordinación de la edición

Josep Rodríguez i Xavier Tiana

© del texto: los autores
de la edición: Diputació de Barcelona
Enero, 2009

Producción: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona
Composició: Addenda
Impresión: Imprenta RGM, SA
ISBN: 978-84-9803-323-6
Depósito legal: BI-160-2009

Índice

| | |
|---|----|
| Presentación | 9 |
| Introducción | 11 |
| La especificidad de los proyectos europeos | 11 |
| La estructura de la guía | 12 |
| De la idea a la ficha de proyecto | 13 |
| El punto de partida: identificación de las necesidades | 13 |
| La consideración de las posibilidades técnicas, humanas y financieras | 16 |
| Los organismos cofinanciadores y la valoración de la financiación comunitaria | 18 |
| La ficha de proyecto: el instrumento para la presentación de la idea | 20 |
| La preparación y presentación del proyecto | 23 |
| La revisión y el control de la documentación | 23 |
| La constitución del partenariado: tipología de socios y selección | 24 |
| La realización de acciones de <i>lobby</i> | 27 |
| La elaboración técnica del proyecto | 28 |
| La entrega | 37 |
| La ejecución del proyecto | 41 |
| La gestión de la espera: de la entrega a la resolución aprobatoria | 42 |
| La puesta en marcha del proyecto | 43 |
| El seguimiento del plan de trabajo | 49 |
| La gestión financiera. Las certificaciones | 52 |
| La estrategia de comunicación y difusión | 58 |
| La gestión documental. El archivo | 60 |
| La evaluación del proyecto | 61 |

| | |
|---|----|
| El cierre del proyecto | 65 |
| La evaluación final | 65 |
| El informe final | 66 |
| La sostenibilidad de los resultados | 67 |
| El aprendizaje | 68 |
| La propiedad intelectual y la explotación de resultados | 68 |
| | |
| Glosario de términos | 71 |

Presentación

Los municipios de la provincia de Barcelona se han ido implicando de forma paulatina en el proceso de integración europea. El papel del mundo local en este proceso ha resultado crucial y ha representado un avance muy importante en la consecución de una Europa unida y cohesionada. Los ayuntamientos y la ciudadanía en general se han beneficiado de un marco de trabajo institucional, legislativo y financiero que ha permitido incorporar mejoras sustanciales en nuestras ciudades, no sólo a nivel de infraestructuras y de gestión del territorio, sino también a nivel de mejora en los servicios a las personas.

Con esta publicación queremos poner al alcance de las corporaciones locales una guía atractiva, específica y útil para la elaboración, la gestión y evaluación de los proyectos transnacionales. Queremos que sea un instrumento de trabajo práctico y que aporte un valor añadido que vaya más allá del interés de la captación de recursos financieros, que, por otra parte, también son importantes.

Los proyectos de cooperación transnacional permiten compartir problemas comunes para poder dar respuestas y soluciones conjuntas, a la vez que nos permiten ser pioneros en la implementación de nuevas estrategias y maneras de gestionar más eficaces y eficientes.

La participación activa en este tipo de proyectos alcanza un grado de complejidad importante, por lo cual se requiere una metodología efectiva y práctica. Dar respuestas a ese reto es lo que se pretende ofrecer con la guía.

Esta publicación recoge y pone en valor experiencias e iniciativas de la Diputación de Barcelona y también el trabajo realizado con los ayuntamientos de la provincia en el ámbito de los proyectos transnacionales. También ha contado con las contribuciones de diferentes expertos pluridisciplinares.

Introducción

La guía sobre la preparación y gestión de proyectos europeos para administraciones locales pretende ser una herramienta ágil y práctica para facilitar el desarrollo de todo el ciclo de un proyecto transnacional con financiación europea. La falta de una bibliografía específica sobre la materia que tenga en cuenta las especificidades de las administraciones locales ha dificultado la preparación y redacción de la guía. Por ello, sus contenidos se basan en los conocimientos de un grupo de expertos, obtenidos a partir de su experiencia práctica en la gestión de este tipo de proyectos en estas administraciones públicas.

La mayor parte de las instituciones públicas ha participado en programas o proyectos europeos. Sin embargo, no se dispone de una metodología común para la preparación y gestión de proyectos de esta índole. Obtener respuesta a las cuestiones relevantes y exponer cómo desarrollar todas las fases son las claves para acertar en el diseño, desarrollo y conclusión de un proyecto transnacional.

No se trata de ofrecer detalles de convocatorias específicas, sino de dotar de los conocimientos necesarios y prácticos para elaborar una propuesta coherente y fiable, y desarrollar el proyecto con garantías.

La especificidad de los proyectos europeos

Los proyectos europeos poseen una singularidad propia debida a su propio marco territorial de aplicación: la Unión Europea. Para garantizar que así sea, la Comisión Europea pretende que los proyectos europeos sean:

- Transnacionales, con la participación de socios de diferentes estados miembros.
- Innovadores, para que contribuyan a mejorar la aplicación de los programas y las políticas generales de la Unión.
- Con valor añadido europeo, que aporten resultados de interés para diversos territorios de la Unión, no sólo para los participantes en el proyecto, especialmente en los casos en que sus resultados sean transferibles.
- Sostenibles, que perduren más allá de la cofinanciación comunitaria.

Las convocatorias europeas poseen una serie de elementos comunes a los que se tiene que prestar atención si se desea acceder a ellos. Estos elementos siguen un ciclo lógico temporal y temático en el que intervienen factores técnicos y financieros (de diseño, gestión, control y evaluación).

La guía, por tanto, muestra las singularidades propias de los proyectos europeos y los elementos comunes en su secuencia lógica de desarrollo.

La estructura de la guía

La guía se divide en cuatro capítulos que están ordenados según la secuencia lógica de desarrollo y de intervención de un proyecto:

De la idea a la ficha del proyecto

Muestra cómo se define la fase quizás más compleja: la estructuración de una idea local y su presentación en una convocatoria europea. A ello se suman los pasos iniciales para la identificación de socios transnacionales y el desarrollo de los primeros materiales escritos.

La preparación y presentación del proyecto

Expone las estrategias a seguir para cumplir con los requerimientos de las convocatorias europeas, de forma que el proyecto incremente sus posibilidades de éxito.

La ejecución del proyecto

Es el capítulo dedicado a mostrar cómo se desarrolla el proyecto desde la perspectiva técnica y financiera, teniendo en cuenta la complejidad de las actividades transnacionales, de los procesos que implementar y de los sistemas de gestión y control.

El cierre del proyecto

Finalmente, este capítulo facilita las claves para concluir las actividades con acierto, así como las recomendaciones esenciales para garantizar la pervivencia de los resultados.

Para facilitar la comprensión de la lectura, se destacan algunos párrafos en negrita, y se presentan ejemplos o gráficos de los aspectos que necesiten una visión práctica demostrativa. Además, al final de cada capítulo se ofrece un cuadro resumen para facilitar un listado de elementos esenciales a tener en cuenta en relación con lo expuesto en cada uno de ellos.

Por último, un glosario de conceptos clave y un cuadro de palabras e ideas destacadas con terminología en catalán, castellano, inglés y francés sirven para facilitar la comprensión del argot propio de las convocatorias europeas.

De la idea a la ficha de proyecto

El punto de partida de un proyecto es su planteamiento como idea y la subsiguiente definición en un documento que muestre sus claves de un modo estructurado y claro: la ficha de proyecto.

Para abordar esta fase inicial, es recomendable seguir un proceso lógico de aproximación y maduración de la idea hasta la elaboración de la ficha. Deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- El punto de partida: identificación de las necesidades.
- La consideración de las posibilidades técnicas, humanas y financieras.
- Los organismos cofinanciadores y la valoración de la financiación comunitaria.
- La ficha de proyecto: el instrumento para la presentación de la idea.

Una maduración correcta de la idea es esencial, ya que, si no se produce, pueden surgir problemas en el diseño o ejecución del proyecto. Por tanto, los elementos que se exponen a continuación deben tenerse siempre en cuenta como pasos iniciales de tanteo de un proyecto transnacional.

El punto de partida: identificación de las necesidades

Las ideas para desarrollar proyectos transnacionales pueden tener tres orígenes:

1. La posibilidad de dar respuesta a cuestiones de interés ya conocidas y de obtener financiación para ello. Se sabe sobre qué actuar, y el proyecto es el sistema para hacerlo y para financiarlo.
2. La posibilidad de aprovechar las oportunidades que se presentan para la entidad. Se intuyen oportunidades y campos de interés futuro para explorar, y el proyecto puede ser un sistema para iniciarse en ellos de forma que se limita el riesgo (lo que se conoce como una *actuación piloto*).
3. El único interés es obtener financiación comunitaria. Esta opción no es recomendable puesto que el riesgo es mayor que en las otras dos opciones.

Las tres alternativas indicadas presentan riesgos y oportunidades, aunque con sensibles diferencias entre ellas. Así, al valorar un proyecto debe tenerse en cuenta:

1. El origen de la idea como respuesta a cuestiones de interés ya conocidas facilita su aceptación en la entidad por cuanto incide en ámbitos en los cuales su personal técnico ya está familiarizado, con soporte político, garantizando además la **coherencia**

del proyecto con las directrices de la institución. Por tanto, los riesgos quedarán limitados a la propia concepción y dinámica del proyecto, no a su idea inicial.

Ejemplo. Proyectos que dan respuesta a cuestiones previamente conocidas

Un ayuntamiento organiza hace años un ciclo de «Teatro en la calle». El ciclo ha adquirido un cierto prestigio y el presupuesto también ha crecido en las últimas ediciones. El equipo de gobierno actual tiene entre sus objetivos seguir apoyando esta iniciativa, internacionalizándola para consolidarla como una referencia en su provincia.

A partir del conocimiento del programa comunitario «Cultura 2007», surge la idea de desarrollar un proyecto. Para ello, el ayuntamiento se pone en contacto con otras ciudades europeas con ciclos similares de actividad cultural en la calle: una ciudad del sur de Portugal, una población de la Bretaña francesa y una tercera de los Países Bajos.

Al participar los cuatro ayuntamientos en el proyecto transnacional «Teatro en la calle», comparten sus experiencias particulares, al tiempo que colaboran en mejorar el nivel de sus ciclos con acciones de promoción y producción conjuntas.

Así, un proyecto transnacional acogido a un programa comunitario está ayudando a mejorar líneas de actuación previamente conocidas en la entidad.

2. El aprovechamiento de oportunidades que se presentan significa que puede existir un cierto desconocimiento práctico sobre lo que implicará ejecutar el proyecto, aunque sea en un campo en el que interesa trabajar. Por ello, deben sopesarse las siguientes consideraciones:
- La coherencia temática entre el proyecto piloto y su contenido, y la estrategia de la institución (ya que el proyecto responde a un interés real, aunque en un campo no trabajado a priori).
 - La valoración de su aplicación para la integración de conocimientos y métodos en la entidad.

De todas formas, decidirse en función de una oportunidad supone un riesgo, por cuanto el proyecto se basa en ideas no contrastadas en la práctica (como corresponde a cualquier proyecto piloto).

Ejemplo. Proyectos que dan respuesta a oportunidades para la entidad

El ayuntamiento posee un área de acción cultural con intensa actividad, habiendo acogido con éxito algunas actividades teatrales puntuales. En el municipio se construye un teatro y el ayuntamiento tiene la intención de que sea un nuevo centro cultural. Por otra parte, se ha creado una comisión institucional para dinamizar actividades teatrales en lo que se pretende que sea un foco local en el ámbito cultural de futuro. Para ello, se considera de interés conocer experiencias similares en otras ciudades europeas de características semejantes.

El ayuntamiento busca recursos para un tema en el que está invirtiendo (en este caso, el centro cultural), conoce el programa «Cultura 2007» de la UE y se informa sobre acciones y condiciones. Entra en contacto con posibles socios con intereses similares y, finalmente, un grupo de cuatro socios (un francés, un checo, un eslovaco y un irlandés) se vinculan al proyecto «Innova teatro»,

mediante el cual se ensayarán métodos de dinamización de centros culturales vinculados a actividad teatral y se valorarán las propuestas que cada socio aporte. Además, uno de los socios ya posee experiencia en gestión de teatros de carácter municipal.

Así, un proyecto transnacional acogido a un programa comunitario está permitiendo prospectar posibles métodos futuros de dinamización de una actividad todavía en ciernes.

3. El intento de **aprovechar una fuente de financiación conlleva más riesgos que ventajas**, ya que éstas se centran exclusivamente en obtener recursos para generar o mantener una nueva actividad. Los riesgos que merecen especial atención son:

- Los riesgos económicos: improvisar un proyecto alejado de las necesidades del territorio y del programa de actuaciones municipal para obtener recursos económicos puede conllevar resultados no deseados. Los proyectos transnacionales exigen gran dedicación, capacidad de gestión y recursos adicionales a los ordinarios para obtener frutos. Por ello a menudo los recursos empleados acaban superando con mucho aquello que se esperaba obtener (es decir, serían proyectos ineficientes desde una perspectiva económica).
- Los riesgos políticos e institucionales: el proyecto puede no contar con suficiente implicación política y encontrarse sin apoyos durante la ejecución. En este contexto, las dificultades durante la ejecución pueden generar múltiples problemas (incumplimiento de programas de trabajo, del calendario, del presupuesto previsto, etc.).
- Los riesgos en cuanto a resultados: aunque su ejecución sea posible, los resultados pueden tener un impacto escaso en la organización, el territorio o sus ciudadanos, dado que la actuación y todo su contenido se han adaptado a los requerimientos económicos de la convocatoria, y no a los intereses de la entidad.

Ejemplo. Proyectos para aprovechar fuentes de financiación comunitaria

El ayuntamiento de una ciudad mediana centra sus actividades culturales en las que organiza en el periodo estival, y participa financiera y organizativamente en ellas a través del área de cultura. El presupuesto anual es de 180.000 €/año.

Reciben información de la convocatoria europea «Cultura 2007», que permite financiar acciones culturales transnacionales. El ayuntamiento piensa que no debe desaprovechar la oportunidad de presentarse a la convocatoria con la intención de cofinanciar el área de cultura. Localiza, entre los proyectos que buscan socios, uno de interés llamado «Med city activities»: indica a los otros socios que tiene amplia experiencia en acciones culturales debido a su fiesta de verano. Valora su aportación en 90.000 €/año, de los cuales 45.000 € procederán de la UE.

El desconocimiento de los sistemas de gestión de «Cultura 2007» hace que en las primeras fases el ayuntamiento deba contratar un coordinador para poder realizar el control técnico y financiero (30.000 €/año). Además, para hacer los intercambios, estancias y programación de actividades conjuntas necesita traducir materiales, ya que todos los intercambios y documentos están en inglés (15.000 €/año). Finalmente, se ve obligado, si no desea perder la cofinanciación europea, a realizar actividades teatrales no previstas derivadas del proyecto, cuya preparación supone un coste de 12.000 €.

Así, un proyecto transnacional acogido a un programa comunitario únicamente para obtener recursos está generando obligaciones valoradas en 57.000 €/año, cantidad superior a la cofinanciación comunitaria que se va a recibir (45.000 €/año). Además, implica obligaciones desconocidas por la entidad (gestión, traducción, organización de actividades e intercambios). En consecuencia, el proyecto, que se preveía como un sistema de obtención de recursos para el área de cultura, acaba siendo un coste.

Sea cual sea el origen del proyecto, la práctica demuestra que uno de los aspectos que presenta mayores dificultades es el de **identificar la dimensión europea de los proyectos o intereses municipales**. En ocasiones es necesario descomponer los proyectos en diferentes subproyectos que pueden dirigirse a convocatorias diferenciadas.

Es recomendable, también, informarse sobre las principales políticas europeas en el ámbito donde se quiere trabajar y recibir asesoramiento, público o privado, en esta tarea.

Los proyectos deben ser coherentes con la estrategia municipal y disponer del apoyo político necesario.

La consideración de las posibilidades técnicas, humanas y financieras

Un proyecto transnacional siempre debe responder, a tenor de lo expuesto en el apartado anterior, o bien a una **necesidad concreta de la administración local o bien a una oportunidad estratégica**, y, por tanto, es básico el conocimiento de las prioridades establecidas en la legislatura u otra documentación de referencia (planes de mandato, planes de actuación municipal, planes estratégicos, Agenda 21, etc.).

El proyecto transnacional debe encajar con las líneas estratégicas de la corporación. Es un factor sin el cual no debería iniciarse el trabajo técnico. Para garantizar que sea así, debe asegurarse:

1. La implicación de los responsables políticos desde el inicio para evitar una situación posterior de bloqueo.
2. La posesión de un equipo técnico adecuado o, en cualquier caso, los fondos necesarios para su contratación en caso de aprobación del proyecto.

Un documento inicial de síntesis del proyecto ha de ayudar a obtener el apoyo político necesario (¿por qué?, ¿cómo?, ¿quién lo hará?, ¿con qué coste?).

Para dimensionar correctamente estos aspectos, en esta fase es recomendable escribir un borrador o **resumen técnico que sirva como hoja de ruta inicial a equipos técnicos y políticos**. Este documento, breve y sin formato normalizado, será independiente de los formularios oficiales del proyecto, y en él constará la idea de partida, la conveniencia de la convocatoria y una aproximación a las obligaciones técnicas y económicas que supondrá.

Asimismo, permitirá valorar correctamente la relación entre la capacidad técnica de la entidad y las obligaciones que puede generar el proyecto tanto en su fase de diseño (la inmediatamente posterior) como en su fase de ejecución, las cuales, no debe olvidarse, estarán condicionadas a unos formatos establecidos por la UE.

Una vez analizada en detalle la idea, y sobre todo cuando se conocen la finalidad y los objetivos del proyecto, es útil realizar un análisis de situación sobre los puntos fuertes y débiles de la entidad, y sobre las oportunidades y amenazas que puede suponer para ella transformar la idea en proyecto. Todo ello, obviamente, en relación con la temática del proyecto y centrado en las áreas afectadas en la institución, tanto técnicas como administrativas.

Ejemplo. El análisis DAFO

Ejemplo de cuadro DAFO del ayuntamiento de un municipio de 50.000 habitantes, que tiene una idea para un proyecto de gestión de residuos cuya finalidad es aumentar en un 20% la tasa de reciclaje sobre el total de residuos domésticos, fijada ahora en un 40% después de 10 años de aplicación de políticas selectivas, aunque con un crecimiento de sólo un 2% en los últimos 3 años.

Fortalezas

Buen conocimiento previo del tratamiento selectivo

Buena imagen como ayuntamiento que potencia la selección en origen

Dimensión del municipio adecuada para rentabilizar un proyecto piloto a escala europea

Equipo responsable de la gestión de los residuos domésticos muy formado

Debilidades

Estancamiento del porcentaje de la tasa de reciclaje

Síntomas de que ya recicla el 100% de la población que pretende hacerlo

Tamaño insuficiente para emprender nuevos procesos de animación al reciclaje en solitario

Escaso conocimiento de experiencias similares a nivel internacional

Oportunidades

La tasa de reciclaje es baja, por lo que queda recorrido para un incremento substancial

El equipo municipal de gestión de los residuos posee una base sólida, por lo que integrará rápidamente las buenas prácticas que puedan surgir en el proyecto

Contrastar experiencias con otros 4-5 socios similares abrirá opciones de gestión no conocidas actualmente

Amenazas

El fracaso del proyecto podría llevar al desánimo a un equipo técnico que percibe claramente el estancamiento actual

Que no se produzca un incremento relevante de la tasa de reciclaje por falta de implicación de la ciudadanía en un proyecto piloto público

Que las acciones conjuntas del proyecto no den resultado, con el riesgo de perder una inversión importante

Una de las herramientas que se pueden utilizar en esta fase es la del análisis de debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades, conocido como **análisis DAFO**. En el análisis de situación se identifican los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades detectadas, intentando responder, en cada caso, a unas preguntas que pueden ayudar a clasificarlos:

- ¿Cómo pueden aprovecharse al máximo los puntos fuertes detectados?
- ¿Cómo hay que minimizar el impacto de los puntos débiles identificados?
- ¿Cómo pueden aprovecharse al máximo las oportunidades?
- Finalmente, ¿cómo hacer frente a cada una de las amenazas posibles?

Las respuestas a estas preguntas hay que intentar ordenarlas según su importancia en el desarrollo del proyecto. Estos serán los aspectos en que deberán ponerse los mayores esfuerzos. O, dicho de otra forma, será necesario poner especial atención en reforzar los puntos débiles del proyecto desde nuestra perspectiva, prever planes de contingencia sobre posibles amenazas y establecer mecanismos para desarrollar los puntos fuertes y aprovechar las oportunidades.

También será necesario un análisis previo de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para preparar la candidatura.

Definir los recursos preliminares necesarios para preparar un proyecto transnacional es difícil: cada organización y cada proyecto son diferentes. En esta fase previa del proyecto no se debe olvidar la posibilidad de recibir asesoramiento por parte de entidades públicas y privadas especializadas en la información y el asesoramiento europeos.¹

Los organismos cofinanciadores y la valoración de la financiación comunitaria

Para desarrollar sus políticas e iniciativas, la Comisión Europea dispone de instrumentos financieros que se aplican mediante convocatorias publicadas en el DOUE o los boletines oficiales de los estados miembros, y mediante otros medios (Internet, etc.).

Un primer aspecto a considerar es el conocimiento sobre qué organismo efectúa la convocatoria. En este sentido, es importante distinguir entre organismo cofinanciador y convocante, tal como se expone a continuación:

- Organismo convocante: suele ser la Comisión Europea, con la excepción de los programas descentralizados, en cuyo caso el organismo convocante suele ser la administración estatal o regional u otras entidades públicas en las que se delega la gestión.² El conocimiento sobre qué entidad gestiona la convocatoria es fundamen-

1. La Oficina de Cooperación Europea de la Diputación de Barcelona ofrece servicios de este tipo especializados para entidades locales. Asimismo, existen diversas consultorías privadas especializadas en programas europeos.

2. En el período presupuestario 2007-2013, los programas que exigen cooperación transnacional són los Fondos Estructurales Objetivo de Cooperación Territorial Europea (antiguos Interreg) y los programas comunitarios.

tal, ya que esto determinará aspectos prácticos, como dónde se publicará (por ejemplo, DOUE, BOE, DOGC, etc.), los idiomas de la convocatoria, el lugar de presentación, así como dónde se tendrán que realizar las acciones de *lobby* y seguimiento posteriores.

- Organismo cofinanciador: se entiende como tal todo organismo que financia parte del proyecto, participe o no en la ejecución. Pueden ser los propios socios, otras administraciones públicas, empresas, universidades u otros agentes económicos y sociales.

Otro aspecto a considerar es el conocimiento de las características de interés de la convocatoria, como son nivel de cofinanciación, tipología de gasto elegible, etc. Para ello, es imprescindible analizar la convocatoria, así como la documentación que la acompaña o complementa, como pueden ser guías de candidatura, bases de datos de proyectos aprobados, los formularios, etc.

La respuesta a la pregunta sobre qué convocatoria es la más adecuada a nuestros intereses no siempre es obvia. Hay ciertos ámbitos temáticos en los que no existen programas específicos (por ejemplo, deportes), pero podrían presentarse proyectos de estas temáticas en otros programas en función del enfoque (por ejemplo, se podría presentar un proyecto sobre jóvenes y deporte en el programa «Juventud», o sobre deporte y fomento de estilos de vida saludables en el programa de «Salud pública»).

Es recomendable analizar una idea y una convocatoria, en primer lugar, desde la perspectiva de los contenidos, ya que sólo si éstos son de interés se pasará a valorar el sistema de financiación que conlleva. Una vez realizada esta constatación, es imprescindible tener en cuenta que los instrumentos financieros de la Unión Europea se han establecido para responder a unas políticas comunitarias determinadas, que emanan de una identificación previa de necesidades a nivel europeo. Por esta razón es recomendable conocer las prioridades que se han establecido a nivel comunitario sobre el tema del proyecto que se quiere presentar.

No todo el dinero europeo se gestiona desde Bruselas. Las administraciones públicas, sobre todo estatales y regionales, gestionan un gran número de programas.

Dentro del Objetivo de Cooperación Territorial Europea los programas a los que pueden acceder los entes locales de Cataluña son: Cooperación Transfronteriza España-Francia-Andorra (gestionado por el Consorcio de Trabajo de los Pirineos, en Jaca); Cooperación Transnacional Sud-Oeste Europeo (gestionado por el Gobierno de Cantabria, en Santander); Cooperación Transnacional Mediterráneo (gestionado por el Consejo Regional Provenza-Alpes-Costa Azul, en Marsella); Cooperación Interregional Interreg IVC (gestionado por el Consejo Regional Norte, en Lille) y Cooperación Interregional URBACT (gestionado por el Ministerio de Asunto Urbanos, en París). Por lo que respecta a los programas comunitarios, la mayoría de ellos son gestionados por las respectivas direcciones generales de la Comisión Europea, aunque algunos de ellos también están descentralizados a los ministerios o gobiernos regionales.

La ficha de proyecto: el instrumento para la presentación de la idea

La ficha del proyecto es un instrumento que **recoge y sintetiza los principales elementos del proyecto** y se utiliza para presentar la idea a terceros y para la búsqueda de socios.

Con la ficha de proyecto culmina el paso de idea a proyecto en preparación: la ficha será, en consecuencia, un documento pensado en clave europea (y no una hoja de ruta interna con una visión exclusivamente local).

La ficha de proyecto es útil porque sintetiza y da respuesta a todos los elementos citados en apartados anteriores, justo antes de pasar al diseño de proyecto:

- ¿En qué programa se quiere participar?
- ¿En qué eje o prioridad encaja el proyecto?
- ¿Qué título tiene el posible proyecto?
- ¿Cuándo finaliza el periodo de presentación de propuestas?
- ¿Quién convoca?
- ¿Qué se pretende? (finalidad y objetivos: descripción sintética de la idea)
- ¿Quién lidera? (en este caso, la organización propia, sobre la que se aporta una breve descripción)
- ¿Cuál será la duración prevista?
- ¿Qué se espera de los socios y qué se aporta?
- ¿Quiénes son los socios, si ya hay alguno?

En cualquier caso, la ficha de proyecto servirá para:

1. La estructuración de la idea previa y el punto de partida para la redacción del proyecto.
2. La presentación ante el organismo convocante o ante alguna representación suya (secretaría técnica) para dar a conocer el proyecto y obtener información adicional sobre su pertinencia al programa y a la convocatoria.
3. La búsqueda de socios. En este caso, la ficha ha de manifestar la voluntad de ejercer como líderes o socios del proyecto.

Ejemplo. La ficha de proyecto

Un ayuntamiento quiere presentar un proyecto sobre un tratamiento innovador en la depuración de aguas residuales procedentes de la industria papelera, en el marco del programa LIFE +. Elabora una ficha y, tras mantener una entrevista con el funcionario de la Comisión encargado de la gestión del programa, toma la decisión de no seguir adelante con la idea, ya que proyectos de estas características han sido cofinanciados en anteriores convocatorias y no serán priorizados en la que nos interesa.

Modelo de ficha de proyecto para la búsqueda de socios

| | |
|---------------------------|---|
| Programme and call | Nombre del programa y referencia de la convocatoria |
| Deadline | Fecha límite de presentación de propuestas |
| Organisation | Referencia de la institución. Incluir el enlace web |
| Contact person | Persona de perfil técnico, es conveniente indicar el medio de acceso prioritario (e-mail, teléfono) |
| Proposal/tittle | Título del proyecto |
| Project idea | Breve descripción del proyecto (10-15 líneas) con referencias explícitas a los objetivos que se pretende alcanzar |
| Partners searched | Por perfil, por zona |
| Project duration | Se refiere a la fase de ejecución. Puede incluir referencia a fase de cierre y certificación final |
| Budget | Presupuesto aproximado, si se ha realizado la estimación |
| Additional Info | Cualquier otra referencia de detalle que sea de relevancia para la propuesta (por ejemplo, sólo se admite un socio de cada país). Será el interés del receptor el que determine la rapidez de su respuesta si aquí precisamos detalles o limitaciones muy específicas |

En cuanto al formato, es conveniente que sea claro, diáfano y sintético, tal como muestra el modelo anterior. El uso del inglés facilita una comprensión más amplia en los veintisiete estados de la UE.

La ficha del proyecto ha de transformar la idea de proyecto planteada a nivel local en un proyecto de interés europeo.

Cuadro resumen. De la idea a la ficha de proyecto

La identificación de necesidades

La identificación de necesidades parte de una problemática concreta identificada con anterioridad a la convocatoria.

La idea de proyecto es coherente con la estrategia municipal.

La idea de proyecto dispone del apoyo político necesario.

Las necesidades identificadas pueden tener una dimensión europea.

Las posibilidades técnicas, humanas y financieras

El documento de síntesis recoge la idea de partida, la conveniencia de la convocatoria europea y una aproximación a las obligaciones técnicas y económicas que supondrá.

El análisis inicial de la posible respuesta a los requisitos técnicos, humanos y financieros exigidos.

La valoración de la cofinanciación comunitaria

El análisis inicial aporta información sobre la entidad convocante y los requisitos básicos de la convocatoria.

La idea de proyecto es coherente con las políticas comunitarias de las que se deriva la convocatoria.

La idea de proyecto se ha consultado con la entidad convocante.

El asesoramiento externo está previsto.

La ficha de proyecto

La ficha de proyecto sintetiza los principales elementos del proyecto.

La ficha está redactada pensando en la dimensión europea del proyecto.

La ficha de proyecto incluye diferentes apartados, de forma que puede ser utilizada tanto en la búsqueda de socios como en la presentación de la idea ante terceros.

La preparación y presentación del proyecto

La preparación del proyecto, y su entrega en forma y plazos adecuados, centran el trabajo una vez se dispone de la ficha de proyecto. Los puntos a tener en cuenta en esta fase son:

- La revisión y el control de la documentación.
- La constitución del partenariado: tipología de socios y selección.
- La realización de acciones de *lobby*.
- La elaboración técnica del proyecto:
 - Finalidad y objetivos
 - Enfoque transnacional y paquetes de trabajo
 - Cronograma
 - Presupuesto
 - Redacción
- La entrega.

El socio líder debe asegurar el cumplimiento de todo el proceso descrito, dirigiendo, coordinando y asistiendo al resto de socios y garantizando el cumplimiento de todo lo que la convocatoria requiera a efectos de formato y entrega.

La revisión y el control de la documentación

En primer lugar, es crucial acceder a la documentación de la convocatoria para analizarla y valorar cómo se rellenará, cuánto tiempo comportará y qué implicará en cuanto a interacción con el resto de socios.

La documentación de las convocatorias de la UE es pública y de libre acceso. Suele ser accesible mediante descarga *on-line*, en páginas indicadas en las propias convocatorias, y en algunos casos es posible rellenar los formularios vía Internet. Normalmente, la documentación consta de:

- Una guía de presentación de la convocatoria y de cómo utilizar los formularios de presentación.
- Formularios normalizados relativos a aspectos técnicos de la propuesta.
- Documentos que implican compromisos legales por parte de cada socio:
 - De compromiso financiero, relativo a la cantidad de cofinanciación que el firmante va a aportar al proyecto, firmado por el cargo responsable de la entidad.

- Declaración de que la institución está libre de cargas fiscales o legales que le impidan participar en la convocatoria.
- En algunos casos, declaración de la secretaría o intervención conforme la capacidad legal de la persona firmante para representar a la institución.
- Cartas de adhesión de los socios al proyecto.
- Otros documentos: modelos de contrato con la CE, documentación relativa a los *per diem*, etc.

Es importante analizar toda la documentación que acompaña la convocatoria, ya que su análisis nos ofrecerá respuestas para:

1. Vincular la convocatoria con las políticas europeas de las que se deriva. En este sentido, las convocatorias suelen citar documentos marco, planes estratégicos, planes de acción, etc., que son una referencia imprescindible a la hora de contextualizar el porqué de la convocatoria.³
2. Verificar la elegibilidad de la entidad en relación a los requisitos de la convocatoria (es decir, si la entidad puede o no presentarse en las condiciones que le son de interés en el proyecto, por ejemplo, como socio líder, como socio común de pleno derecho, como socio observador, etc.).
3. Conocer los compromisos que requerirá la firma y presentación de los formularios oficiales de la convocatoria. Algunos formularios incorporan una *check-list* que permite visualizar toda la documentación que debe adjuntarse en la presentación.
4. Valorar la tipología de los posibles socios, según describa la convocatoria (los criterios pueden primar la diversidad de instituciones y organizaciones, o bien su homogeneidad, el equilibrio geográfico, la cobertura territorial, etc.).
5. Acceder a las páginas web de proyectos ya financiados por el mismo instrumento financiero, a las de sus buenas prácticas o a las de preguntas frecuentes (conocidas por sus siglas en inglés FAQs), para así tener referencias de elementos que han sido valorados positivamente en ocasiones anteriores.

La constitución del partenariado: tipología de socios y selección

En un proyecto transnacional participan diferentes agentes y organizaciones que, ya sea en el ámbito local o transnacional, efectúan diferentes funciones. Las **tipologías de socios más habituales son:**

Es importante analizar toda la documentación que acompaña a la convocatoria, no únicamente los formularios de candidatura.

3. Por ejemplo, la Estrategia de Lisboa, la Estrategia Europea para el Empleo o el Plan de Acción Medioambiental de la Unión Europea.

Socio líder del proyecto

Imprescindible en todo proyecto transnacional. Suele ser quien tiene la idea y quien se ocupa de coordinar todo el proceso de preparación y presentación. Una vez aprobado, lidera el proyecto hasta su conclusión, siendo el responsable ante la UE de los aspectos técnicos, administrativos y financieros. También se denomina, en ocasiones, *socio promotor, coordinador o jefe de fila*.

Socios transnacionales

Son instituciones participantes de diferentes países de la UE, incluido el socio líder. Poseer este tipo de socios en un proyecto es requisito *sine qua non* para acceder a cualquier convocatoria europea. Por regla general, las convocatorias determinan el número mínimo de socios y países que deben participar. En algunas, también pueden participar socios de países extracomunitarios (llamados *países terceros*). El conjunto de los socios transnacionales se denomina en argot europeo *partenariado, consorcio o agrupación transnacional*.

Socios locales

Conocidos como *partenariado local*, son entidades públicas o privadas del ámbito local que participan en un proyecto, ya que su presencia en él puede ser de interés para la consecución de los objetivos. Su rango e implicación es menor que la de los anteriores, y su papel es complementario y puntual durante el proyecto.

Beneficiarios

Son aquellos colectivos de personas, individuos u organizaciones a quienes va dirigido el proyecto, que pueden o no estar presentes en el partenariado. Se tienen en cuenta por parte de los socios en el diseño y ejecución del proyecto, por cuanto son los receptores de las actuaciones que se desarrollarán.

El socio líder debe completar el partenariado en esta fase de preparación del proyecto, por lo que hay que tener bien presente la ficha de proyecto (finalidad y objetivos), las obligaciones y posibilidades de la convocatoria y, sobre todo, cómo obtener los socios adecuados. La experiencia demuestra que la mejor manera de obtener un buen partenariado es trabajarlo «a la carta», es decir, desde la fase de planificación deberíamos saber con quién y con qué tipo de institución nos gustaría trabajar. A partir de esta premisa, la búsqueda de socios puede basarse en varios métodos; por ejemplo:

Hoy en día existen diversos métodos de búsqueda de socios, pero ante todo hay que realizarla aportando la información adecuada y con suficiente antelación.

Búsqueda mediante redes europeas

Las redes constituyen agrupaciones de entidades u organizaciones de toda la UE que comparten objetivos temáticos o territoriales. Si se pertenece a una de estas redes, es más fácil acceder a contactos con entidades de intereses similares.

Uso de oficinas regionales en Bruselas

Numerosas regiones y gobiernos locales disponen de oficinas de representación en la capital comunitaria,⁴ entre ellas la Diputación de Barcelona y el Govern de la Generalitat de Catalunya. Normalmente, estas oficinas hacen uso de sus contactos para difundir la demanda de socios mediante la ficha de proyecto.

Uso de la web del programa

Las páginas web de las convocatorias pueden facilitar contactos mediante aplicativos informáticos para la búsqueda de socios (*partnersearch*).

Búsqueda en foros o seminarios públicos de la UE

Algunos programas organizan seminarios de lanzamiento de la convocatoria, de forma que se facilita la búsqueda de socios. Otros seminarios de focalización temática o territorial pueden ser útiles en la búsqueda de socios.⁵

Contacto directo con una institución

En este caso, se sabe a quién se quiere y por qué, y se efectúa un contacto directo.

Búsqueda a través de entidades intermedias

Son un ejemplo de ellas las Oficinas de Asistencia Técnica o Secretariados Técnicos, que son organizaciones contratadas por la Comisión para dar apoyo a algunos programas.

Como se puede observar, actualmente existen diversos métodos de búsqueda de socios. La práctica demuestra que una búsqueda de socios que se realice aportando la información adecuada y con suficiente antelación ofrece unos buenos resultados, ayudando a identificar un amplio abanico de socios interesados.

El siguiente paso, por tanto, es seleccionar qué socios tienen que formar parte del partenariado definitivo. Algunos de los criterios de selección que se pueden utilizar son los siguientes:

- La adecuación al proyecto, teniendo en cuenta su capacidad de actuación, experiencia, fiabilidad u otra información de la que dispongamos.
- Su nacionalidad, para equilibrar geográficamente y presentar una cobertura territorial lo más amplia posible.

4. En la actualidad (2008) existen 250 oficinas de representación regional y local en Bruselas, de las cuales 40 representan a administraciones locales o redes de administraciones locales.

5. Algunos ejemplos son los Open Days (semana europea de regiones y ciudades) o la Employment Week (semana europea de política de ocupación y recursos humanos), que aglutinan cada año, durante 3-4 días, a numerosos representantes de instituciones públicas de toda la UE en Bruselas.

- El tipo y dimensión de los socios. Analizar su dimensión comparativa con la propia (¿es una región, provincia o equivalente, municipio?; ¿qué población, superficie, etc., tiene?; ¿sus objetivos e intereses son comparables en cuanto a la finalidad del proyecto?; ¿presenta problemáticas comunes?).

Los socios que no seleccionamos para que formen parte del grupo de socios principales del proyecto pueden vincularse mediante el rol de socios observadores.

La realización de acciones de *lobby*

Las acciones de *lobby* son aquellas que realiza el líder del proyecto o bien el conjunto del partenariado con la finalidad de acercarlo a las instituciones convocantes. Con ello, se pretende evaluar el interés de un proyecto y su adecuación a la convocatoria, y aumentar, así, sus posibilidades de éxito.

No se trata de realizar acciones de presión e influencia poco transparentes, sino todo lo contrario. Se trata de obtener información de primera mano sobre el encaje del proyecto con las prioridades de la línea financiera a la que se quiere acceder y también con las otras políticas e iniciativas de la Unión Europea.

Las acciones de *lobby* deben realizarse antes de presentar la propuesta, porque son las que ayudan a adecuarla y mejorarla en función de los objetivos del programa. Una vez se ha presentado o en proceso de evaluación, habrá que limitarse a realizar el seguimiento. Algunas convocatorias delimitan los períodos en los que se pueden plantear cuestiones o dudas en relación con el procedimiento.

El *lobby* puede materializarse de diferentes formas. Algunos sistemas destacados son los siguientes:⁶

- Uso de las oficinas regionales en Bruselas para hacer llegar a los responsables de la entidad convocante nuestra propuesta.
- Petición directa de entrevista con técnicos de la institución convocante. Para evitar malas interpretaciones, es conveniente efectuar la petición por escrito para dejar constancia de la demanda de entrevista y del momento y condiciones en que tiene lugar.
- Efectuar consultas vía telefónica o por e-mail a los convocantes.

Dos principios claves del *lobby*:

- a) no se trata de ejercer acciones de presión poco transparentes, sino de conocer el encaje del proyecto con la línea financiera;
- b) debe realizarse en el momento oportuno, generalmente antes de presentar el proyecto.

6. Se puede ampliar información sobre el *lobby* en la publicación editada en esta misma colección *El lobby a la Unión Europea: Guía práctica per als ens locals*, http://www.diba.cat/ri/descarrega/lobby_ue.pdf

La elaboración técnica del proyecto

La elaboración técnica del proyecto comprende el desarrollo de todos aquellos apartados que después deberán trasladarse a los formularios de la convocatoria. Se basará en los siguientes puntos:

- Finalidad y objetivos
- Enfoque transnacional y paquetes de trabajo
- Cronograma
- Presupuesto
- Redacción

Considerando los aspectos anteriores, se podrá elaborar un proyecto técnicamente fiable y riguroso, con una distribución temporal adecuada y con un presupuesto realista.

Finalidad y objetivos

El objetivo general o finalidad ha de ofrecer una exposición clara de lo que se pretende, así como una expresión genérica de cuándo se desea que esté realizado (temporalización), de forma que leyéndolo cualquier persona puede tener una idea clara de él.

La correcta identificación de la finalidad del proyecto ayuda a cumplir las siguientes funciones:

- El establecimiento de cuáles son los resultados esperados del proyecto en relación a las necesidades que hemos definido previamente.
- La definición del formato de dichos resultados en términos de legado, producto o servicio final (pueden adoptar múltiples formatos: infraestructuras o equipamientos, productos materiales o conocimientos y legados intelectuales, como destacables).
- La utilización como guía que orientará el resto de objetivos y el trabajo asociado a ellos.

Enfoque transnacional y paquetes de trabajo

Una de las características de los proyectos europeos es que sus objetivos y actividades han de ser compartidos por el conjunto de los socios. Este elemento hay que considerarlo en todas las fases de elaboración de la propuesta.

A pesar de estos objetivos conjuntos, **el papel de cada uno de los socios en el proyecto no es idéntico**: hay que realizar una distribución de tareas entre los socios acorde con el papel asignado y teniendo en cuenta su experiencia, sus intereses y sus capacidades. En consecuencia, debemos enfocar nuestra propuesta teniendo en cuenta:

- La concreción de bloques temáticos homogéneos llamados **paquetes de trabajo** para alcanzar el fin y los objetivos. Éstos estarán integrados por actividades destinadas a completar un objetivo operativo común (por ejemplo, las actividades de creación de web e intranet constituyen un paquete de trabajo destinado a crear la red de comunicación y difusión del proyecto).

- La ejecución de cada paquete de trabajo será asignada a un grupo de socios, o a uno solo, en función de criterios que combinan capacidad técnica, experiencia e intereses. La asignación de responsabilidades sobre los paquetes de trabajo será uno de los primeros aspectos que se aborden en la elaboración de un proyecto.

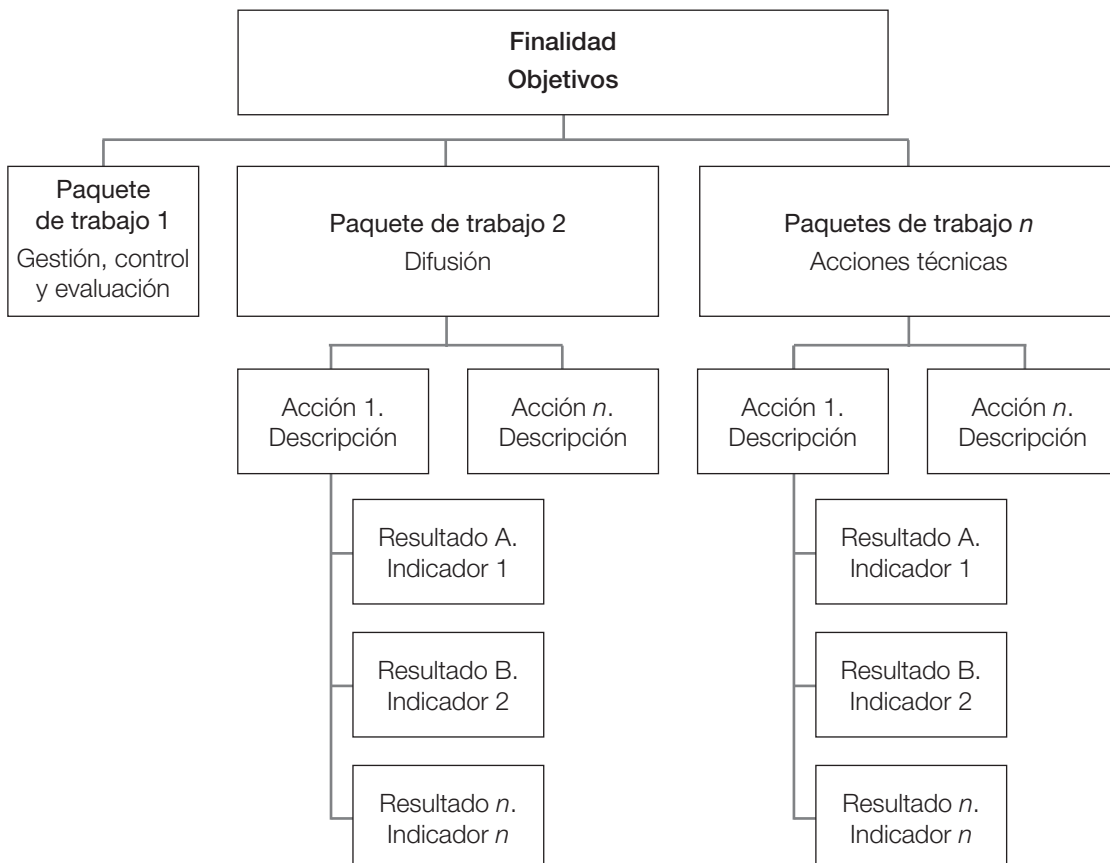
Mención aparte merece el paquete de trabajo de gestión, control y evaluación. Esta tarea suele recaer sobre el socio líder, quien debe acreditar experiencia suficientemente contrastada.

- Para llevar a cabo cada paquete de trabajo, se ejecutan las acciones, destinadas a generar actividades relacionadas con los objetivos finales del proyecto. Las acciones de este tipo las realizan los socios transnacionales (incluido el líder). Los socios locales pueden participar en acciones específicas (incluso sin tener visión global del proyecto).

Las acciones deben estar perfectamente establecidas en cada paquete de trabajo, a nivel técnico y de implicación de cada socio, y deben tener en cuenta sus diversas fases de desarrollo (diseño, elaboración, testado, difusión y evaluación final). Este conocimiento nos ayudará a ajustar de manera fiable el presupuesto.

- El desarrollo de las acciones llevará a la obtención de los resultados. Éstos muestran los impactos reales en relación con la finalidad y los objetivos que se desean alcanzar, y, consecuentemente, indican si el proyecto ha sido eficaz.

Por tanto, en todo proyecto transnacional debemos contemplar (y trasladar posteriormente a su redacción), el siguiente esquema lógico:



Ejemplo. Los paquetes de trabajo

Un ayuntamiento lidera un proyecto sobre políticas de acogida a inmigrantes a escala local. Para ejecutarlo, los socios deciden dividir el proyecto en los siguientes paquetes de trabajo:

Paquete de trabajo 1

Gestión, control y evaluación, para garantizar un adecuado desarrollo del proyecto en función de los objetivos, el plan de trabajo y el presupuesto asignado a cada socio y en conjunto.

Paquete de trabajo 2

Acciones de difusión: difusión conjunta de resultados globales y transnacionales, difusión local para cada socio de los resultados aplicables en su municipio.

Paquete de trabajo 3

Acciones técnicas: un estudio de la situación legal de los inmigrantes en cada país socio, un proyecto piloto en cada municipio participante y un documental con buenas prácticas surgidas durante la elaboración del proyecto.

El **sistema de seguimiento y control** se basará en los requerimientos de la convocatoria y los acuerdos entre los socios. Para estas tareas debe estar prevista la existencia de:

- Un socio encargado de la gestión y el control, normalmente el líder, cuya tarea es verificar que se cumple:
 - Lo establecido en el acuerdo entre socios en cuanto a distribución de tareas.
 - Lo establecido en el plan de trabajo en cuanto a actividades.
 - El ritmo del proyecto (respeto al cronograma).
 - El grado de ejecución (respeto al presupuesto).
- Un marco adecuado para la ejecución (reuniones de seguimiento, sistemas de control) y el redireccionamiento de posibles desajustes.

Por otro lado, la concreción de las acciones y sus resultados, y el establecimiento de un marco para la gestión y el control permiten la introducción de los indicadores de seguimiento, cualitativos y cuantitativos (de realización, de resultado y de impacto).

Cronograma

La elaboración del cronograma es otra de las etapas de la planificación del proyecto. El cronograma debe prepararse partiendo de los paquetes de trabajo, y prestando especial atención a:

- Actividades continuas, tales como gestión, control y seguimiento y evaluación. Deben ser marcadas de modo transversal en el cronograma, precisando momentos clave

No todos los socios tienen el mismo papel: la distribución de tareas entre ellos debe tener en cuenta su capacidad técnica, experiencia e intereses.

(por ejemplo, fechas de reuniones transnacionales o de seguimiento) para así poder establecer unas pautas y obligaciones entre socios.

- Desarrollo técnico de las acciones. Dando un trato separado a cada acción, para visualizar el ritmo de desarrollo que van a experimentar y sobre todo controlar su ajuste al cronograma.
- Difusión de productos y resultados. Es interesante, para maximizar el impacto, disponer de un periodo de difusión de las acciones suficientemente largo que permita destacar en el tiempo los principales logros del proyecto.
- Evaluación. Sea cual sea la modalidad escogida (interna o externa), es preciso indicarla en el cronograma para conocer cuándo corresponderá efectuar la contratación de los evaluadores y cuándo los socios deberán estar disponibles para el equipo evaluador.

En caso de no disponer de un formato estándar de cronograma, el sistema más práctico es la elaboración de una matriz (en Excel o en Project) con los paquetes de trabajo que integren las acciones en las filas, y una división adecuada de la duración del proyecto, en las columnas, tal como muestra el siguiente ejemplo.

Ejemplo. El cronograma

Un ayuntamiento lidera un proyecto de un año y medio de duración con dos acciones claramente diferenciadas. Para desarrollarlo, elabora el siguiente cronograma, con todos los datos imprescindibles para su correcta concepción temporal.

| Concepto | Inicio | Enero 07 - junio 07 | | Julio 07 - dic 07 | | Enero 08 - junio 08 | |
|---|-------------------------------------|---------------------|---------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|
| Paquete de trabajo 1a Gestión | | | | | | | |
| Paquete de trabajo 1b Control | | visita de control | reunión | | visita de control | reunión | visita de control |
| Paquete de trabajo 1c Evaluación final | | | | | | contrato | evaluación |
| Paquete de trabajo 2a Acción 1 | desarrollo | | difusión | | | | |
| Paquete de trabajo 2b Acción 2 | | | desarrollo | | | | difusión |
| Paquete de trabajo 3 Difusión | nota de prensa, inicio del proyecto | | nota de prensa, inicio de la difusión | | | | nota de prensa, resultados |
| Paquete de trabajo 4 Cierre | | | | | | | |

Presupuesto

La consistencia y el equilibrio del presupuesto son elementos fundamentales para conseguir los objetivos del proyecto. Para ello, debe cumplir una serie de requisitos: ser coherente con el plan de trabajo, definir unos costes justificados y necesarios y también ser viable y realista.

Para la elaboración del presupuesto, se consideran tres aspectos: los gastos elegibles, la distribución de gastos entre los socios y los ingresos.

Los **gastos elegibles** son las tipologías de gastos que son susceptibles de ser financiados por los instrumentos financieros de la Unión Europea; es decir, son los gastos que a medida que el proyecto se vaya ejecutando podrán utilizarse en la justificación o certificación de gastos. Generalmente, vienen determinados por los reglamentos o convocatorias de cada programa.

Las tipologías más habituales de gastos elegibles son las siguientes:

Personal

Son las remuneraciones del personal afecto al desarrollo del proyecto mediante contratación o adscripción formal. Estos gastos se imputan en función de la dedicación y el coste salarial total (salario bruto más cargas sociales).

En casos de dedicación parcial, se imputan los gastos en función del tiempo real consagrado al proyecto, que se controla mediante hojas de dedicación u otros sistemas de control.

Hay que tener en cuenta que la dedicación de personal no es homogénea para todos los socios. Existirán gastos de personal generales para todos ellos (por ejemplo, todos los socios efectuarán gasto de coordinación y control) y gastos específicos (por ejemplo, el desarrollo de la web del proyecto será un coste elegible sólo para el socio que la diseñe y mantenga).

También es necesario comprobar si está permitida la asignación de personal funcionario al proyecto. Algunos programas restringen el personal a aquel que está específicamente contratado para el proyecto.

Subcontratación

Se entiende por *subcontratación* todo montante pagado a una entidad externa, que no forma parte del partenariado, por realizar un trabajo puntual y específico en el marco del proyecto. Sería el caso de estudios, diagnósticos, desarrollo de páginas web, traducciones/interpretaciones, material corporativo o logística de eventos, por poner algunos ejemplos.

La subcontratación es posible si el personal de las entidades que componen el partenariado no reúne las competencias para realizar algunos de los trabajos necesarios para el proyecto.

Generalmente, no pueden subcontratarse todas las actividades vinculadas al proyecto, con el fin de no desnaturalizar el partenariado, ni uno de los socios puede subcontratar la mayor parte de las actividades que le han sido atribuidas. Algunos programas incluso establecen porcentajes máximos de subcontratación en relación al presupuesto global.

Cualquier subcontratación deberá respetar las normas nacionales y comunitarias de publicidad, concurrencia y competencia en las contrataciones.

Viajes

Comprende todos aquellos viajes que tengan relación directa con el proyecto y sean necesarios para la ejecución de las acciones. Contempla tanto los de carácter internacional como local.

Los viajes deberán ajustarse a tarifas económicas y a los medios de desplazamiento adecuados en función de la distancia del trayecto.⁷

Es necesario definir con precisión el número de desplazamientos y personas, así como los trayectos para evitar desajustes en la ejecución técnica y financiera del proyecto.

Alojamiento y manutención

Los gastos estarán consignados con un estipendio diario máximo regulado por cada programa (*gasto per diem*), aunque para las administraciones públicas hay que aplicar las reglas de dicha administración siempre que no supere los límites marcados por la CE.

La Comisión Europea publica periódicamente una tabla de *per diem*,⁸ indicando las cuantías máximas que pueden justificarse en función del país al que se viaja.

Reuniones

Esta tipología incluye un amplio abanico de gastos derivados de la celebración de reuniones, actos, acciones formativas, etc., tales como alquiler de salas, materiales, servicios de traducción, logística, organización o *caterings*, todos con la finalidad de organizar y llevar a cabo las reuniones transnacionales.

Material

Corresponden a gastos fungibles, como, por ejemplo, la adquisición de material de oficina, informático, de difusión, etc.

Inversión

En el caso del material inventariable, hay que tener en cuenta si se considera elegible la totalidad del gasto o bien la cuantía será la resultante de aplicar los costes de amortización, según las normas contables de aplicación, para el periodo de cofinanciación de la actuación.

Los gastos de inversión no suelen ser elegibles en el marco de los proyectos transnacionales. A pesar de ello, algunos programas permiten su financiación, si son indispensables para el desarrollo de la operación. Se trata, por lo general, de inversiones en bienes de equipo que han de estar previstas en el formulario de candidatura.

7. Algunos programas delimitan los medios de transporte admitidos (por ejemplo, tren o avión) en función de la distancia a recorrer.

8. http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/index_en.htm

Costes indirectos

Son gastos de tipo general, tales como limpieza, luz o teléfono. Existen dos procedimientos de certificación:

- Imputación según porcentaje fijo y según el porcentaje máximo que permita la convocatoria.⁹
- Imputación en costes reales, según el extracto de facturas u otros documentos acreditativos de los gastos consignados.

Otros gastos

Corresponden a los gastos elegibles no asignables a ninguna de las anteriores categorías.

Una vez se conocen las acciones a realizar, hay que proceder a **distribuir los gastos entre los socios**. Como los costes de una misma acción no son iguales según el país donde se

Ejemplo. Modelos de cuadros presupuestarios

1. Combinando paquetes de trabajo y tipologías de gasto para el total del proyecto

| <i>Paquete de trabajo</i> | <i>Personal</i> | <i>Reuniones</i> | <i>Viajes</i> | <i>Subcontratación</i> | <i>Indirectos</i> |
|---------------------------|-----------------|------------------|---------------|------------------------|-------------------|
| 1. Gestión | | | | | |
| 2. Evaluación | | | | | |
| 3. Acción 1 | | | | | |
| 4. Acción 2 | | | | | |
| 5. Difusión | | | | | |

2. Por años y paquetes de trabajo para el total del proyecto, por ejemplo

| <i>Paquete de trabajo</i> | <i>2007</i> | <i>2008</i> |
|---------------------------|-------------|-------------|
| 1. Gestión | | |
| 2. Evaluación | | |
| 3. Acción 1 | | |
| 4. Acción 2 | | |
| 5. Difusión | | |

3. Por socio y paquetes de trabajo

| <i>Paquete de trabajo</i> | <i>Socio 1</i> | <i>Socio 2</i> | <i>Socio 3</i> |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. Gestión | | | |
| 2. Evaluación | | | |
| 3. Acción 1 | | | |
| 4. Acción 2 | | | |
| 5. Difusión | | | |

9. En muchos programas se permite una imputación del 7% en concepto de gastos generales o indirectos.

ejecuten, es imprescindible realizar la valoración individual de cada una de las subacciones en que se haya dividido el proyecto e ir agregándolas hasta obtener la valoración del presupuesto total del proyecto.

La distribución se realiza en función de las responsabilidades de cada uno de los socios en los distintos paquetes de trabajo y teniendo en cuenta la tipología de gasto elegible. Por tanto, **la elaboración del presupuesto exige acordar qué socio asumirá los costes de cada acción concreta.**

El socio líder debería tener una asignación de gasto exclusiva por ejercer el liderazgo y asumir las responsabilidades que conlleva (técnicas, administrativas y de coordinación).

Como resultado de la distribución de las tareas entre los socios y de su coste se obtendrá un cuadro financiero con el presupuesto asignado a cada uno de ellos. Esto será útil para calcular, igualmente, la cuantía de su aportación (cofinanciación), respetando los criterios del programa.

La información sobre gastos elegibles, distribución entre socios, paquetes de trabajo y calendario será imprescindible para rellenar los cuadros presupuestarios de los formularios, que normalmente combinan dos o más de estas variables.

El presupuesto ha de vincular tres variables: categorías de gasto, socios y paquetes de trabajo.

Los ingresos

Los programas europeos habitualmente no subvencionan el coste total del proyecto, sino que cofinancian un porcentaje máximo determinado en relación al coste total del proyecto.¹⁰ La diferencia la debe cofinanciar el conjunto de los socios.

Algunos elementos para tener en cuenta en cuanto a los ingresos y la cofinanciación son los siguientes:

- El porcentaje de cofinanciación que reciban los socios puede ser diferente para cada uno de ellos.¹¹ En este sentido, para calcular adecuadamente habrá que considerar la aportación real de cada uno de ellos y la aportación comunitaria.
- La cofinanciación puede provenir de entidades que no sean socias principales del proyecto, es decir, que actúen únicamente como organismos cofinanciadores sin asumir ningún otro rol. De todas formas, en estos casos es imprescindible comprobar si el programa permite otras fuentes de financiación.

10. El porcentaje de cofinanciación suele estar entre el 50 y el 80% del coste total elegible.

11. En programas como los de Cooperación Territorial Europea, el porcentaje de cofinanciación europea es diferente según si el socio es de UE-15 o de alguno de los 12 nuevos estados miembros.

- La cofinanciación puede ser dineraria o en especie, es decir, mediante la cuantificación del coste de las horas dedicadas al proyecto, o del valor de mercado de la cesión de salas, instalaciones, etc. De todas formas, muchos programas prohíben expresamente la cofinanciación en especie.
- Un mismo proyecto no puede ser cofinanciado por dos instrumentos financieros comunitarios.
- Si las actividades del proyecto generan ingresos, se tendrá que reducir la subvención comunitaria solicitada (sería el caso de inscripciones a jornadas de difusión, venta de productos, etc.).

Redacción

La importancia de la redacción estriba en que representa la traslación del contenido del proyecto a un documento escrito (formulario). Una buena redacción debe procurar, por tanto, efectuar una descripción fidedigna de los objetivos, acciones y resultados pretendidos, a la vez que debe facilitar la comprensión y una lectura amena.

Algunas de las recomendaciones a tener en cuenta son las siguientes:

- En primer lugar, hay que decidir quién asume la redacción de la propuesta. Generalmente, el líder coordina, integra y unifica el estilo de todos los apartados del formulario, pero es imprescindible hacer participar a los socios, ya sea a través de la redacción de apartados específicos o a través de la revisión de lo ya escrito. En el caso de que se opte por un equipo de redacción, es más operativo que éste sea restringido. Por último, la lectura crítica por parte de terceros ajenos al partenariado puede ser útil para mejorar la comprensión.
- La convocatoria suele determinar el idioma (actualmente, muchas convocatorias restringen la presentación al inglés o el francés). En este sentido, es recomendable trabajar desde el principio o bien en el idioma de la convocatoria o en el que será el idioma de trabajo del partenariado, ya que esto facilitará la circulación de ideas entre los socios. En todos los casos es necesario revisar las traducciones si se encargan a terceros, ya que los profesionales que se ocupan de ellas no son siempre expertos en la materia del proyecto.
- En cuanto al contenido se pueden destacar diferentes aspectos:
 - El proyecto escrito es la guía de lo que tendremos que desarrollar en caso de que se apruebe; por tanto, es imprescindible hallar un equilibrio entre lo deseable y lo realmente factible. Es decir, no hay que excederse en las promesas ni ser ambiciosos en exceso.
 - Sólo se evalúa aquello que está escrito; por tanto, no hay que dar nada por sobreentendido y hay que intentar ponerse en el lugar de un evaluador que no posee información previa sobre el proyecto o los socios.

La redacción del proyecto ha de primar la calidad ante la cantidad.

- Aunque parezca obvio, es fundamental responder a todas las preguntas del formulario y rellenar todos sus apartados. Asimismo, hay que contrastar lo escrito con la parrilla de evaluación (no todos los programas la facilitan), ya que esta será la información que «buscará» el evaluador.
 - Ciertos apartados requieren una especial atención, como, por ejemplo, el resumen inicial, ya que será la primera información del proyecto. Definir un título y un acrónimo atractivos son también elementos a tener en cuenta.
 - La redacción ha de ayudar a convencer sobre el interés de la propuesta; por ello, hay que destacar por qué es importante, aportar datos, situarlo en el contexto de políticas y estrategias europeas, normativas existentes, etc. No hay que olvidar los aspectos horizontales, como la contribución del proyecto, si procede, a la sostenibilidad, a la igualdad de oportunidades, a la promoción de la sociedad de la información, al empleo, al crecimiento, al medio ambiente, a la competitividad, a la innovación, etc.
 - Un error clásico que hay que evitar es la confusión entre objetivos, acciones, resultados, etc. En este sentido, hay que tener claro el orden de lectura de la propuesta.
- En lo referente al formato, la recomendación esencial es que hay que primar la calidad ante la cantidad. Se debe facilitar el trabajo a quienes tienen que evaluar la propuesta; por tanto, la concisión, la claridad y la concreción han de ser los patrones de la redacción. Asimismo, hay que procurar que el lenguaje utilice el léxico de la convocatoria y de otros documentos de referencia.

Es necesario respetar las instrucciones de los formularios, como, por ejemplo, utilizar el tipo y el tamaño de letra que indican dichas instrucciones y la cantidad de información (10 líneas, una página, etc.), y no añadir apartados que, aunque puedan parecer oportunos, no se solicitan en el formulario. Si el formulario lo permite, se pueden incluir tablas resumen, gráficos, etc., para facilitar la comprensión, y utilizar un tamaño de letra suficientemente grande que no suponga un esfuerzo visual excesivo.

La entrega

La entrega de la documentación es el último paso para hacer llegar la propuesta a la institución convocante. Es imprescindible respetar las normas que cada convocatoria imponga, especialmente la **fecha límite de entrega**, para la que son posibles dos opciones:

1. Que toda la documentación esté en la sede de la entidad convocante antes de la fecha límite (con lo cual deberá ser enviada o entregada en mano con suficiente antelación). En este caso, es importante garantizar que el método de envío seleccionado sea el adecuado (correo certificado, mensajería o entrega en persona).

2. Que la documentación haya sido enviada antes de la fecha límite, de lo cual dará fe el matasello de correos o el resguardo del servicio de correo urgente. En el caso español, se permite que la documentación sea sellada en una oficina pública de correos mediante lo que se conoce como *certificación administrativa*. Ésta habilita la fecha de entrada en correos de la documentación y no la de recepción efectiva de la misma en la entidad convocante como en el supuesto 1 (al amparo de la Ley 4/99, de modificación de la Ley 30/92, de régimen jurídico de las administraciones públicas y del procedimiento administrativo).

En ambos casos, se recibe usualmente un documento acreditativo de la entrada del material en el registro de la entidad convocante, en el cual va consignado un número de referencia de proyecto que nos identifica durante el proceso de selección.

Antes de presentar el proyecto, es recomendable verificar que:

- La información sea completa. Es imprescindible comprobar detenidamente que todos los apartados del formulario estén al completo, incluyendo las cartas de adhesión de los socios con sello y firma del responsable de la entidad original. Muchos programas incluyen en el formulario una lista de verificación (*check-list*) para comprobar que se adjunta toda la documentación.
- En caso de que algún documento no esté en el formato requerido (por ejemplo, un original del compromiso de cofinanciación de un socio), hay que verificar por escrito con la entidad convocante la posibilidad de incluir un ejemplar provisional (en el mismo ejemplo, una copia enviada por fax o escaneada del socio al líder del compromiso de cofinanciación) e indicar cómo y en qué plazo se hará llegar el original para proceder a su sustitución.
- En caso de convocatorias en las que hay que enviar documentación electrónica y en papel, hay que comprobar que contienen idéntica información.

A pesar de los elementos que se han citado, los cuales indican distintas opciones e incluso la posibilidad de sustituir o añadir documentos, lo habitual es que no se admita modificación alguna ni en la documentación enviada ni en el plazo de entrega, por lo que la mejor recomendación es respetar plazos y contenidos de modo estricto. De la misma forma, cada vez es más habitual que las convocatorias sólo permitan su presentación *vía on-line*.

Cuadro resumen. La preparación y presentación del proyecto

La revisión y control de la documentación

La revisión de la documentación de la convocatoria incluye el formulario y el resto de documentación que la acompaña (guías, bases de datos, etc.).

La revisión nos permite vincular la convocatoria con las políticas europeas de las que se deriva.

La constitución del partenariado

El proyecto considera diferentes tipologías de socios (socios principales, socios locales, etc.).

La búsqueda de socios se realiza con tiempo y aporta la información adecuada.

La selección de los socios más pertinentes al proyecto se realiza con unos criterios predeterminados y adecuados al proyecto, a sus contenidos y al papel de los socios.

El lobby

Las acciones de *lobby* se plantean con la finalidad de conocer el encaje del proyecto con la línea financiera.

Las acciones de *lobby* se realizan antes de presentar el proyecto.

La elaboración técnica

Las actividades vinculadas a un objetivo operativo común se agrupan en torno a paquetes de trabajo.

La distribución de tareas entre los socios tiene en cuenta su capacidad técnica, su experiencia y sus intereses.

Los resultados previstos se pueden vincular fácilmente a los objetivos y acciones previstas.

La redacción respeta el formato e idioma requeridos por la convocatoria y el formulario.

El formulario se completa en todos sus apartados, procurando responder todas las preguntas y aportar los datos necesarios.

El presupuesto es coherente con el plan de trabajo, determina unos costes justificados y necesarios y es viable y realista.

Los gastos incluidos en el presupuesto son elegibles según la normativa de la convocatoria.

La distribución de costes entre los socios se realiza según sus responsabilidades en los distintos paquetes de trabajo.

El sistema de seguimiento define las responsabilidades entre los socios y los medios que se utilizarán.

La entrega

La documentación para entregar está completa según la lista de verificación de la convocatoria.

La entrega se efectúa respetando las fechas límite y modalidades de entrega.

La ejecución del proyecto

La fase de ejecución del proyecto es la que permite llevar la propuesta a la práctica. Si la propuesta se planificó con precisión, se conseguirán con mayor probabilidad los objetivos. De todas formas, la experiencia indica que la ejecución con frecuencia presenta desviaciones respecto a la planificación prevista.

En el desarrollo del proyecto deben considerarse los siguientes puntos:

- La gestión de la espera: de la entrega a la resolución aprobatoria.
- La puesta en marcha del proyecto.
 - Contrato con la entidad convocante
 - Equipo humano
 - Acuerdo entre los socios. Las relaciones de partenariado
 - La reunión de lanzamiento y la distribución de responsabilidades
- El seguimiento del plan de trabajo.
 - Sistemas de control general. El respeto al cronograma y al presupuesto
 - Indicadores
 - Actualización del plan de trabajo
- La gestión financiera. Las certificaciones.
 - Control y seguimiento del gasto
 - Informes financieros o certificaciones
 - Cobros y pagos
 - Modificaciones presupuestarias
 - Auditoría
- La estrategia de comunicación y difusión.
- La gestión documental. El archivo.
- La evaluación del proyecto.

El papel del socio líder es determinante en esta fase, ya que es el vertebrador de una adecuada gestión del tiempo y de los recursos y, a su vez, es el máximo responsable de garantizar que se cumple con el plan de trabajo y con la ejecución del presupuesto.

A todo ello, hay que añadir la necesidad de dar respuesta a los requisitos que marque la entidad convocante en cuanto a gestión técnica y financiera.

La gestión de la espera: de la entrega a la resolución aprobatoria

En todo proyecto se produce inevitablemente una fase de espera entre la entrega de la solicitud a la Comisión y la aprobación del proyecto. Por tanto, en esta fase los elementos clave son el seguimiento, la información y su gestión.

Normalmente, en las convocatorias están definidos unos plazos para emitir la resolución relativa a la aprobación o denegación de los proyectos presentados:¹² el socio líder debe conocer muy bien la temporalización prevista, ya que es de sumo interés informar al resto del partenariado de los avances en la resolución a medida que se produzcan.

En este momento, las posibles gestiones con la Comisión deberían ir únicamente encaminadas a conocer en qué etapa del ciclo interno de evaluación y aprobación se encuentra la propuesta; dejando claro que se trata de unas gestiones meramente informativas, ya que no es momento adecuado para ningún tipo de acciones de *lobby*.

El socio líder deberá informar al resto del partenariado de los avances registrados, normalmente en relación a:

1. La información sobre si la recepción de la documentación por parte de la Comisión se ha producido en plazo y forma adecuados y, por tanto, el proyecto entra a trámite. En esta fase, es importante enviar a los socios una copia del proyecto y el número de referencia asignado por la Comisión.
2. La información sobre el cumplimiento de todos los aspectos formales y documentales previstos (es decir, no hay ninguna objeción formal al proyecto), por lo que se pasa a su evaluación técnica y presupuestaria.
3. La resolución aprobatoria o denegatoria motivada (en este caso, los socios deben plantearse reiniciar el proceso y mejorar el proyecto para volver a presentarlo o desestimar-lo ya definitivamente).

En muchos proyectos, existe, por otro lado, un aspecto que hay que tratar con sumo cuidado. Si se averigua que el proyecto ha sido aprobado, pero aún no se dispone de ningún documento oficial demostrativo (se sabe por teléfono, por e-mail, por una visita, etc.), o bien se comunica a los socios con la debida indicación de que no se trata de una aprobación definitiva, o bien se espera a la resolución aprobatoria oficial para informar de ello.

Finalmente, este periodo acaba con la aprobación definitiva del proyecto, la cual vendrá acompañada de una documentación oficial. Una vez registrada en nuestra entidad, se pro-

El número de referencia que facilita la entidad convocante es imprescindible para realizar el seguimiento del proceso de evaluación.

12. Aunque los programas son muy heterogéneos en cuanto a los plazos de comunicación de la resolución, en la mayoría se sitúan entre los tres y los seis meses.

cederá a la comunicación oficial al resto de socios de dicha resolución, mediante escrito en el idioma de trabajo establecido y con copia de la documentación recibida.

En caso de que no se apruebe el proyecto, hay que ponerse en contacto con la entidad convocante para conocer los motivos de la denegación. En general, se pueden conseguir unas tablas resumen de la puntuación obtenida en el proceso de evaluación. Con esta información hay que decidir, con el conjunto de socios, si se vuelve a presentar el proyecto, haciendo las mejoras necesarias, o se decide no presentarlo de nuevo.

La puesta en marcha del proyecto

Cuando se conoce la concesión de la subvención por parte de la Comisión, se activa la fase de puesta en marcha. La respuesta positiva de la Comisión, mediante un documento oficial acreditativo, puede tener dos formatos:

- Una aprobación del proyecto tal y como se presentó, que no requiere más que la firma del contrato entre la entidad convocante y el líder del proyecto.
- Una aprobación (relativamente frecuente) condicionada a la realización de algunas modificaciones respecto a la documentación presentada. Para este segundo supuesto, se abre un periodo de negociación para pactar el alcance de los cambios, su impacto en la financiación y en las actividades.

Ejemplo. Condiciones de aprobación: ejemplos de modificaciones

1. El proyecto se podría aprobar con un porcentaje de subvención inferior al solicitado. En este caso, los socios deberían replantear de qué forma se hace frente a este incremento de aportación (habitualmente, se compensa la reducción comunitaria de modo proporcional entre los socios).
2. Otra posibilidad sería que se solicitase una revisión de los costes unitarios de determinadas partidas, normalmente a la baja, y la redistribución de los recursos presupuestarios. En este caso, los socios deben justificar los motivos por los que se aplican los costes en discusión y contemplar la posibilidad de aceptar las modificaciones si la parte convocante no acepta los argumentos.

Los pasos que se deben seguir durante esta etapa son:

1. La negociación del contrato con la entidad convocante.
2. La constitución del equipo humano que desarrollará el proyecto.
3. El establecimiento de acuerdos internos entre los socios para regular las relaciones dentro del partenariado.
4. La distribución de las responsabilidades de acuerdo con el plan de trabajo definitivamente aprobado (que tenga en cuenta, por tanto, posibles modificaciones de la Comisión).

Contrato con la entidad convocante

La concesión de una subvención conlleva siempre la necesidad de firmar un contrato entre el líder y la Comisión o con quien haya delegado la secretaría técnica del programa. En el momento de firmarlo, es fundamental conocer las condiciones técnicas y financieras, así como los plazos de ejecución a los que compromete.

Si bien la negociación del contrato irá a cargo del socio líder, es de sumo interés involucrar al resto de los socios, especialmente si procede efectuar revisión técnica o económica, informándoles puntualmente y haciéndoles partícipes de la redacción de los documentos.

El original del contrato estará en manos del líder y de la entidad convocante. El envío de una copia al resto de socios servirá para dotar de transparencia al proceso y además para argumentar cualquier comunicación posterior del líder que implique referencia a las condiciones contractuales.

La negociación debe ser llevada a cabo por el equipo técnico del líder considerando las perspectivas técnica y financiera. En esta fase tendríamos que involucrar a los servicios del ayuntamiento (secretaría, intervención, servicios centrales, etc.). Una vez culminada la negociación del apartado contractual, todo el trabajo se volcará en el desarrollo del proyecto.

Equipo humano

El primer elemento, y primordial, en todo proyecto es la constitución de un equipo humano permanente, coordinado y capacitado: el *staff* permanente. Si bien la complejidad técnica y el montante económico serán determinantes para concretar la estructura, el número y el perfil de personas implicadas. Las figuras y **órganos de gestión habituales** suelen ser:

Comité directivo

Integrado por representantes institucionales de los socios, normalmente políticos y/o altos cargos directivos. Sus funciones se centran en la toma de decisiones estratégicas, el control general del proyecto y la valoración general de su desarrollo.

Director de proyecto

Llamado también *coordinador general*. Es una figura clave para la ejecución del proyecto, ya que será el impulsor de actividades y el garante último del cumplimiento de plazos y presupuesto, así como el aglutinador y animador del resto de participantes. Este cargo recae en el socio líder.

El director del proyecto debe poseer aptitudes amplias, ya que sus tareas esenciales son:

1. La máxima responsabilidad ejecutiva, lo que requiere capacidad de visión transversal del proyecto, teniendo en cuenta las distintas perspectivas técnica, financiera y política, así como su interrelación. Aquella incluye el control de archivo, de las certificaciones y de los pagos a los socios, así como de la difusión general (web, trípticos, etc.), entre otros.

2. El apoyo a los equipos humanos de todos los socios, incluyendo al propio socio líder, en coordinación con los responsables locales de cada uno de ellos.

3. La relación institucional, para poder representar al partenariado ante la entidad convocante (o apoyar en ello al Comité Directivo), ante foros o terceros.

Se considerará, por tanto, como perfil para el cargo el de una persona con experiencia en gestión de proyectos transnacionales, de equipos multidisciplinares (e internacionales), conocimiento de idiomas, con capacidad de adaptación y de resolución de conflictos y liderazgo, y flexibilidad ante los imprevistos que puedan surgir.

Habilidades del coordinador del proyecto: conocimiento de idiomas, capacidad de gestión de equipos transnacionales, comunicación intercultural y resolución de conflictos.

Responsables de los socios transnacionales

También conocidos como *representantes* o *interlocutores* (de cada socio), asumen el rol de persona de contacto con el resto de partenariado (el líder tendrá también un responsable de socio adicional al director de proyecto, en función de la dimensión del proyecto y si lo requiere el volumen de sus tareas técnicas). Su papel estará condicionado por la situación de su organización dentro del proyecto. Las tareas básicas son:

1. Coordinar las actividades, plazos y presupuesto que corresponden a la institución a la que pertenece. Le corresponde el papel de garante interno de procesos y resultados desde la perspectiva global de la institución (es decir, aglutinando la totalidad de actividades y acciones que se desarrollen en su seno).

2. Ejercer de representante de la organización para la que trabaja ante el director de proyecto y del resto del partenariado.

Los responsables locales de los socios pueden ser a su vez los responsables técnicos de las acciones. Puede tratarse de personas con dedicación a tiempo completo o parcial, según cada acción.

En ocasiones, la complejidad o la dimensión de una acción hacen necesaria la contratación de técnicos, además de los responsables de socios del proyecto (véase el esquema del final de este apartado).

Responsables financieros

Son las personas responsables del control y la gestión financiera (presupuesto, gastos, contabilidad, etc.). En administraciones públicas, normalmente el/la interventor/a.

Cada socio debe poseer un referente para los temas financieros. Hay que recordar que el contrato con la Comisión lo suscribe el líder, por lo que una persona en dicha institución deberá asumir la responsabilidad del control financiero de la totalidad del proyecto, verificando el proceso de certificación y pagos.

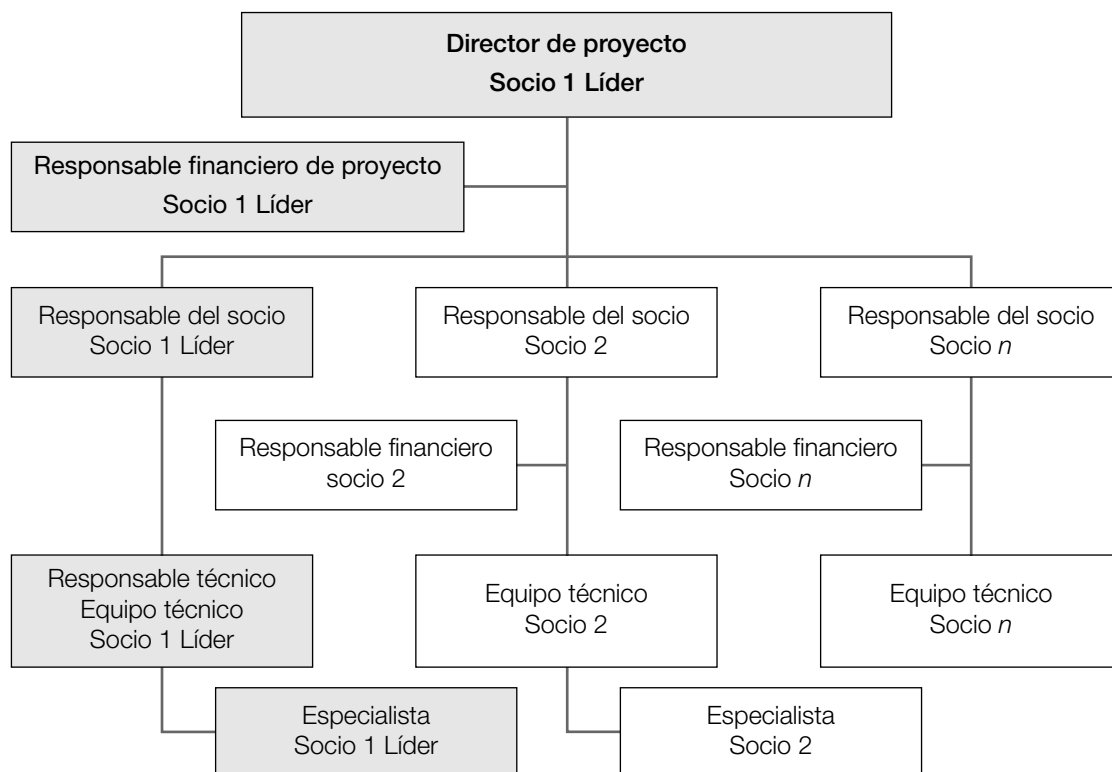
Entre sus responsabilidades, está garantizar la elegibilidad de los gastos, los formatos de las justificaciones financieras de los socios y la documentación acreditativa necesaria.

Otras funciones externas

Todas aquellas acciones del proyecto que no pueden ser desarrolladas directamente por el personal de los socios se subcontrata a expertos externos (evaluadores, auditores, traductores, etc.).

También es posible que haya socios locales u otros colaboradores, cofinanciadores o no, que tengan un papel puntual (testado de productos o materiales, aportación de beneficiarios, colaboración puntual como expertos, entre otras opciones). Su papel debe estar regulado, en especial, su aportación y el modo en que se realiza (en tiempo, en dinero, en recursos, etc.).

En consecuencia, un modelo para la estructura operativa del personal podría ser el siguiente:



Acuerdo entre los socios. Las relaciones de partenariatado

La estructura organizativa de los proyectos transnacionales es compleja. Está repartida en diferentes países y formada normalmente por personas que dedican sólo parcialmente su tiempo al proyecto. El líder ha de tener la capacidad de generar un clima de confianza entre los socios.

Aun así, hay que prever un **acuerdo entre los socios**. Es un documento interno complementario del contrato con la Comisión, y no debe convertirse en una repetición de éste ni del formulario de candidatura. El acuerdo entre socios establece las reglas de juego internas del proyecto de modo que pueda anticiparse cómo se va a hacer frente a las posibles incidencias. Los firmantes del acuerdo han de ser personas capaces de obligar a las administraciones públicas participantes.

Algunos contratos modelo de la Comisión incluyen cláusulas relativas al acuerdo entre los socios, mientras que en otros programas es necesario elaborar un documento (convenio de colaboración, acuerdo, contrato, etc.) con este fin.¹³ A continuación, se exponen los elementos clave que debe recoger:

- Los derechos y deberes de cada socio a todos los niveles. Distribución de tareas y responsabilidades según el proyecto y el contrato suscrito con la Comisión. Es importante una redacción clara y concisa acerca de la responsabilidad del socio líder.
- Las actividades a desarrollar y el calendario de los principales eventos, incluida la previsión de certificaciones. Un recordatorio de las actividades previstas en el plan de trabajo es imprescindible, más cuanto mayor es el proyecto y su complejidad técnica.
- El sistema de comunicación interna de los socios. Es necesario que se determine mediante qué canales, en qué lengua y para qué temas se emitirán comunicados desde el socio líder al resto, y qué documentos confirmatorios de recepción se utilizarán (en este sentido, el uso del e-mail está extendido en comunicaciones internas ordinarias, aunque debe considerarse el fax o el correo certificado como única vía para la remisión de copias de documentos oficiales, de los propios socios o de la Comisión).
- El sistema de comunicación externa. Cómo se va a efectuar la promoción, con qué medios y a cargo de qué partidas. Normalmente, la comunicación externa se realiza pensando en el usuario del proyecto, por lo que suele prevalecer el uso de los idiomas habituales de cada socio, no el de trabajo.
- Una referencia a los sistemas legales elegidos (o posibles) para dirimir entre socios en caso de conflictos internos. A título preventivo, es fundamental tener en cuenta cómo se actuará en caso de conflicto y la jurisdicción y procesos a aplicar.
- Mecanismos de funcionamiento y estructura orgánica del proyecto. No existe una única estructura recomendada para todos los proyectos y un solo sistema operativo. Éstos deben adaptarse a las necesidades del proyecto, a los recursos disponibles y al perfil de los socios participantes.

El acuerdo entre los socios establece las reglas de juego entre ellos respetando los compromisos contractuales del líder con la Comisión.

13. El programa INTERACT elaboró una guía <http://www.interact-eu.net> con recomendaciones de cláusulas que debían contemplar este tipo de acuerdos entre socios.

- Detalle de los aspectos que van a incidir en la gestión económica del proyecto:
 - Proceso de distribución de la subvención, en función de los plazos acordados en el contrato. Cómo se actúa en caso de retraso en los pagos procedentes de la Comisión.
 - Condiciones de desplazamiento de los socios a las reuniones transnacionales.
 - Identificación de los gastos compartidos y las condiciones para el pago de gastos.
 - Formato, proceso y periodicidad de las certificaciones.
 - Sistema para asumir los gastos externos y atribución entre socios (auditoría, evaluaciones y subcontratación).
- Una referencia a diversos temas puntuales que deben quedar claramente establecidos antes del inicio de las actividades:
 - Propiedad intelectual, tanto del producto final, como de lo preexistente, que aportan los socios.
 - Idioma de trabajo y de elaboración de documentos.
 - Proceso de renuncia o sustitución de socios del proyecto.
 - Causas que invalidan el acuerdo entre socios.

Hay que tener en cuenta que un acuerdo entre socios mal diseñado puede tener graves consecuencias para el proyecto y, especialmente, para el socio líder, que es el que asume la responsabilidad frente a la entidad contratante.

Ejemplo. ¿Qué sucede si un socio abandona a medio proyecto?

No se trata de un caso anecdótico, sino de una realidad en la que se han encontrado muchos proyectos cuando, por causas diversas, uno de los socios renuncia a su participación antes de la finalización. La respuesta ante este tipo de eventualidades ha de estar recogida en el acuerdo entre los socios

Normalmente en estas situaciones se plantean dos alternativas:

1. Reemplazar al socio que renuncia por otro que pueda asumir los compromisos. Generalmente, la Comisión Europea solicita que sea una entidad de características similares (por ejemplo, país de origen, tipo de entidad, competencias). En esta alternativa hay que realizar una liquidación de los gastos realizados por el socio que renuncia.
2. No reemplazar al socio, sino redistribuir sus responsabilidades y presupuesto restante entre el resto del partenariado.

La reunión de lanzamiento y la distribución de responsabilidades

La distribución de las actividades y los roles descritos en puntos anteriores es recomendable que se establezca en la reunión de lanzamiento, el primer encuentro formal de los socios una vez aprobado un proyecto. Esta reunión posee un triple objetivo:

1. Político: para acordar las líneas generales de acción a las que se comprometen los socios.

2. Técnico: para activar y definir los aspectos derivados de los puntos anteriores y concretarlos en el contrato entre socios. En la reunión es conveniente ratificar las responsabilidades técnicas y financieras acordadas para cada socio.

3. Humano: para permitir aclarar dudas entre los socios y consolidar las relaciones entre las personas que van a intervenir en el proyecto.

La reunión de lanzamiento suele ser preparada por el socio líder y, frecuentemente, dirigida por quien será el director de proyecto (véase el apartado «Equipo humano»).

El seguimiento del plan de trabajo

El plan de trabajo es la hoja de ruta del proyecto. Su respeto por parte de los socios es crucial para alcanzar los objetivos propuestos, respetar los plazos y efectuar el gasto previsto correctamente.

Los mecanismos de seguimiento del plan de trabajo son responsabilidad de los socios en cada proyecto. Los elementos comunes son los siguientes:

Sistemas de control general. El respeto al cronograma y al presupuesto

Habitualmente, el socio líder controla la actividad del partenariado mediante dos sistemas combinados:

1. Relación bilateral con cada socio. El seguimiento individual posee cierto carácter informal y muy adaptado a las características del socio (papel en el proyecto, incidencia en el plan de trabajo, perfil del equipo humano que atender, entre otros). El contacto se efectúa mediante videoconferencia, e-mail o teléfono. Es recomendable hacerlo de forma presencial aunque genere un coste adicional para nuestra organización.

2. Procedimiento general de seguimiento. Cada cierto tiempo, regulado en el acuerdo y según los ritmos del plan de trabajo (por ejemplo, cada mes anterior a una reunión transnacional), el socio líder realiza un seguimiento global del proyecto, mediante la solicitud de información a cada socio. Este sistema de control se realiza mediante un informe de seguimiento. Para optimizar recursos, la información que se obtenga ha de alimentar también los informes técnicos que solicite la Comisión.

Por tanto, los elementos relevantes para un buen seguimiento general de los ritmos de ejecución y del presupuesto son:

- Disponer de un formato de informe de seguimiento estándar. Debe ser facilitado por el socio líder a todos los socios que intervienen en el proyecto. Este formato, prede-

La estandarización de los informes de seguimiento permite homogeneizar la información que transmite cada socio y la que hay que transmitir a la Comisión Europea.

terminado o no por la Comisión, recogerá los contenidos esenciales para el seguimiento del plan de trabajo.

- La información solicitada en el formato estándar ha de ser útil y transferible a los informes de certificación para enviar a la Comisión, y ha de prever todos los elementos clave recogidos en el Contrato y en el acuerdo entre socios. Por ello, incluirá:
 - El desarrollo de las actividades técnicas según el calendario.
 - El desarrollo del gasto de cada socio según el calendario.
 - El grado de alcance de los objetivos previstos en cada momento del proyecto.
 - La implicación de los socios.
 - Si se detectan problemas o riesgos.
 - La repercusión sobre el territorio y los beneficiarios.

Después de cada proceso de solicitud de información, es importante que el socio líder elabore un informe global y que lo transmita a todo el partenariado. No debe ser un documento adicional a los que genere el proceso de certificación, sino, como se ha indicado, un documento en contenido y formato aptos como informe técnico para la certificación económica (véase el siguiente apartado) para así optimizar recursos y esfuerzos.

No existe una norma fija relativa a los intervalos en los que se deben realizar los informes, aunque el hecho de hacerlos coincidir con las certificaciones implica que no serán menores de seis meses, y frecuentemente anuales. A menudo, la Comisión marca unos plazos, aunque pueden fijarse otros más estrictos si los responsables del proyecto lo consideran oportuno.

La realización de los informes de seguimiento ocupará una cantidad importante de recursos, lo cual debe estar previsto en la fase de planificación, tanto a nivel técnico como financiero.

Indicadores

Para controlar los contenidos de las actividades que se están llevando a cabo y verificar objetivamente su desarrollo, presupuesto y cronograma en los informes, hay que establecer sistemas objetivos de seguimiento técnico: **los indicadores**. Éstos pueden ser de tres tipos:

1. Indicadores de realización, relativos a las actividades directamente desarrolladas en el marco del proyecto (por ejemplo, número de cursos a llevar a cabo, número de sesiones de difusión, cantidad invertida en una acción, etc.). Contribuyen a analizar una a una las acciones y cómo se desarrollan.
2. Indicadores de resultado, que muestran los efectos directos e inmediatos del proyecto (por ejemplo, asistentes a cada curso realizado, asistencia media por sesión de difusión, coste/alumno de un curso). Están relacionados con las previsiones de resultados efectuadas en el diseño del proyecto (en caso de funcionamiento óptimo, los indicadores de resultado alcanzarían el 100% de lo previsto inicialmente).
3. Indicadores de impacto, que muestran los efectos que produce el proyecto a corto plazo (también llamado *impacto a corto plazo*; por ejemplo, incremento de kilos/habitante de residuos urbanos reciclados al año de finalización de un proyecto de sensibilización para mejorar las tasas de reciclaje) y a largo plazo (también llamado *impacto a largo plazo*; en

el mismo ejemplo, porcentaje de personas que han aumentado el reciclaje gracias a las actividades del proyecto en los dos años siguientes a su cierre). Son indicadores complejos, personalizados para cada resultado y en estrecha relación con los objetivos previstos en el proyecto, cuya elaboración corresponde normalmente a los evaluadores.

Para elaborar los indicadores de cualquier tipología, son necesarias:

- La consideración de los objetivos que alcanzar con el proyecto. En este sentido, la experiencia de los socios contribuye a definir un perfil de indicadores adecuados.
- La determinación de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, y en cualquier caso transferibles, comparables, sistematizables y medibles, que permitan analizar la evolución del contexto del proyecto (situación inicial – situación final).
- La selección de aquellos que se puedan obtener mediante un método utilizable por todos los socios, considerando que trabajan en países y entornos socioeconómicos distintos.

Los soportes telemáticos facilitan en gran medida la sistematización y análisis de los indicadores si se ha previsto adecuadamente en la fase de diseño del proyecto.

Es conveniente determinar con los socios las herramientas informáticas adecuadas en el momento de acordar la periodicidad de los informes y los indicadores de cada tipo a utilizar. Aunque existe *software* específico de gestión de proyectos, lo más importante es **garantizar el acceso de todos los participantes a las mismas herramientas**. Por ello a menudo es suficiente realizar un uso adecuado de las herramientas ofimáticas básicas.

Asimismo, aunque las webs suelen concebirse como un instrumento de difusión, también pueden ser utilizadas como parte activa en el proyecto, actuando como un elemento de gestión a su servicio, mediante el uso de intranets.

Ejemplo. Internet como instrumento de trabajo

En un proyecto con ocho socios de cuatro países, se ha desarrollado una intranet donde está colgada una hoja de cálculo con los indicadores, instrucciones para su recopilación en el idioma de trabajo y un calendario de envío de los indicadores con el *deadline* para cada certificación. La hoja de cálculo se puede descargar y trabajar desde la sede de cada socio.

Después de cada certificación, el socio líder cuelga en la intranet, en formato PDF, el cuadro de indicadores del conjunto del proyecto y el informe técnico que lo acompaña.

De este modo, los ocho socios pueden conectarse en cualquier momento y acceder a una información actualizada de los indicadores, su progresión y los informes elaborados.

Gracias a Internet se ha facilitado una tarea que hace un tiempo hubiera implicado un trasiego importante de correos electrónicos, papeles y mensajeros.

Definición de indicadores: tener en cuenta la experiencia de los socios, el establecimiento de indicadores cualitativos y cuantitativos, la utilización de métodos de recogida de datos viables para todos los socios.

Actualización del plan de trabajo

La utilidad de disponer de un sistema de comunicación ágil y rápido, preestablecido correctamente en el acuerdo entre socios, se centra en que permite a los responsables del proyecto conocer con celeridad las desviaciones que se producen y, así, aplicar acciones correctoras.

Cuando las desviaciones no alteran significativamente el curso del proyecto, es responsabilidad del director y el equipo operativo diseñar las acciones correctoras para volver a la planificación original.

Si ello no es posible y se ha de modificar la planificación original del proyecto en aspectos no sustanciales, es importante compartir con los socios la nueva planificación resultante que sustituya a la original.

Cuando la modificación afecta a aspectos sustanciales del proyecto (sea en recursos empleados, en plazos de ejecución o en los resultados que alcanzar) hay que comunicarlo a la Comisión y obtener una autorización para realizar los cambios. Dicha autorización debe ser por escrito, de modo que pueda adjuntarse a la documentación básica del proyecto. Los socios deberán comunicar por escrito el conocimiento de los cambios introducidos, una vez la Comisión ha dado el visto bueno.

Diferenciar los cambios del plan de trabajo de los cuales hay que «informar» a la Comisión de aquellos en los que se requiere su «aprobación» previa.

La gestión financiera. Las certificaciones

La dimensión transnacional confiere una complejidad añadida a la gestión financiera de un proyecto. Los centros de coste están distribuidos en diferentes entidades, ubicadas en países con procedimientos y prácticas administrativas y contables diferentes.

En los proyectos transnacionales debe existir un responsable financiero (cuando no existe esta figura, la responsabilidad financiera recae sobre el coordinador del proyecto) que asuma la gestión financiera global. El responsable financiero debe estar en contacto directo con la persona responsable financiera de cada socio, para garantizar una unidad de criterio en la gestión.

La gestión financiera comprende cinco aspectos que se desarrollan en los siguientes apartados:

- Control y seguimiento del gasto
- Informes financieros o certificaciones
- Cobros y pagos
- Modificaciones presupuestarias
- Auditoría

Control y seguimiento del gasto

La gestión de los gastos tiene un doble objetivo:

1. Garantizar que todos los gastos que se realicen cumplan las normas de elegibilidad del programa, así como los requisitos en relación a la normativa de contratación nacional y comunitaria. Por tanto, hay que tener en cuenta los factores indicados en el apartado «Presupuesto» del anterior capítulo (tipología de gasto elegible y grado de cofinanciación).

El control de la elegibilidad de los gastos es una tarea que se tiene que realizar de forma sistemática. Algunas de las casuísticas y problemas más habituales son los que se exponen a continuación:

- Personal. Además de las posibles limitaciones expuestas en el capítulo «La preparación y presentación del proyecto» (restricción a la imputación de funcionarios, porcentaje máximo de costes de personal, etc.), en el caso del personal es importante justificar los criterios utilizados para su imputación al proyecto. La documentación de soporte será la nómina, el certificado de costes salariales y cargas sociales, el contrato, la asignación al proyecto, la hoja de dedicación y la fórmula aplicada para calcular la parte del coste que se imputa al proyecto.
- Subcontratación. Generalmente, se autorizan subcontrataciones hasta determinados porcentajes (en pocas ocasiones por encima del 30%) para el conjunto del proyecto. En esta fase de aplicación el socio líder debe controlar el sumatorio de la subcontratación realizada y, en cualquier caso, verificar que cada socio respeta la partida que le corresponde. También es imprescindible disponer de la documentación que garantiza que se han respetado las normas de contratación (por ejemplo, tres presupuestos en el caso de procedimientos negociados).
- Desplazamientos y dietas. Es conveniente prestar atención a los gastos establecidos *per diem* (estipendio máximo diario relativo a un determinado concepto, y establecido por la Comisión, ya descrito en el capítulo «La preparación y presentación del proyecto»), que ningún socio podrá superar. Cada socio debe controlar y guardar los documentos acreditativos de sus desplazamientos y dietas (facturas de hotel, tarjetas de embarque en aviones, etc.), así como documentos probatorios de la realización efectiva de los viajes.
- Gastos generales. Es necesario prever el sistema de imputación de los gastos generales, normalmente por asignación porcentual de gasto del proyecto respecto al total de cada socio en instalaciones, luz, teléfono, limpieza u otras prestaciones generales (estimación indirecta en función de un elemento objetivo cuantificable de referencia, como la superficie destinada al proyecto respecto al total o el número de personal del proyecto respecto al total), o bien por el cálculo directo del coste real de las instalaciones utilizadas.

El responsable financiero tiene que implicarse en el proyecto desde sus inicios y conocer perfectamente las normas de elegibilidad del programa.

2. Verificar que el gasto sea real e imputarlo a la partida presupuestaria correspondiente. En este sentido, hay que remarcar que los gastos deben estar registrados en la contabilidad de los socios, de forma que permita identificar claramente los ingresos y gastos que les corresponden (pista de auditoría), y se debe adjuntar a cada certificación una relación detallada de todos los gastos.

Todos los documentos adicionales que muestren la relación entre el gasto y el proyecto contribuyen a facilitar la gestión. Además de la recogida de documentación, es fundamental organizar un buen sistema contable y de control interno que permita garantizar estas verificaciones y dar respuesta a posibles controles, pero que también permita llevar a cabo un adecuado seguimiento de las acciones y su presupuesto. Es importante poder detectar desviaciones para poder reaccionar a tiempo y solicitar, cuando convenga, una modificación presupuestaria a la Comisión.

La existencia real de los gastos es verificada mediante los mecanismos de control público, como los interventores en el caso de administraciones públicas. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que dichos mecanismos no existen en otras organizaciones que pueden participar como socios.¹⁴

Ejemplo. Comprobantes y documentaciones adicionales a la factura

En ocasiones, el concepto de la factura es tan claro y específico que su relación con el proyecto financiado es evidente, por lo que no hay que añadir más comprobantes.

Otras veces, las facturas tienen conceptos genéricos que, por sí solos, no muestran la relación con el proyecto. Entonces es necesario incluir otros comprobantes que faciliten la justificación de los gastos. Un ejemplo típico de estas situaciones serían las facturas de restaurantes o las tarjetas de embarque de los aviones utilizados para un desplazamiento. También es conveniente que estas facturas lleven el nombre del proyecto y su referencia de la Comisión.

En cualquier caso, es importante conservar y tener a disposición del responsable financiero toda la documentación generada durante la ejecución del proyecto: convocatoria de una reunión, orden del día, acta, copia de un anuncio publicado, copia de un vídeo o CD-ROM de una actividad, trípticos, etc.

Los justificantes financieros han de facilitar la *pista de auditoría*, por ejemplo, procedimiento de contratación, factura, documento contable y documento de pago.

14. Es imprescindible conocer antes de presentar el proyecto si la auditoría del proyecto podrá ser realizada por la propia Intervención o se requerirán los servicios de empresas privadas. En este último caso, hay que preverlo en el presupuesto del proyecto.

Informes financieros o certificaciones

Las certificaciones de gastos efectuados permiten solicitar el pago a la Comisión Europea. La certificación es una relación de gastos efectuados¹⁵ dentro del periodo de elegibilidad del proyecto.

Por supuesto se trata de una relación de gastos elegibles y vinculados específicamente con el plan de trabajo presentado en el formulario de candidatura. La certificación de gastos debe presentarse debidamente firmada y sellada por el responsable del proyecto técnico y el responsable financiero.

La certificación se puede presentar en distintos momentos:

- Certificación parcial, efectuada en cualquier momento del proyecto, de común acuerdo entre los socios o en periodos aceptados por la Comisión (normalmente cada seis meses).
- Certificación anual, preestablecida al cierre de cada anualidad y que complementa a las parciales. Suele ser más compleja que aquéllas en cuanto a documentación.
- Certificación final, la correspondiente al cierre del proyecto (véase capítulo «El cierre del proyecto»).

Habitualmente, los programas disponen de unos formatos estándar de presentación. La tarea del responsable financiero del proyecto es trasladar la información de la contabilidad del líder y de los socios a estos formatos, a la vez que se adjunta toda la documentación adicional requerida (nóminas, facturas, procedimientos de contratación, tarjetas de embarque, etc.). En todos los casos, hay que comprobar la coherencia del informe financiero con el informe técnico que las acompaña.

El socio líder deberá establecer un circuito de información financiera claro con el resto de socios, ya que antes de proceder a la entrada de los datos agregados de todos ellos en el informe de certificación deberá revisar la elegibilidad de las facturas u otra documentación enviada por el resto de socios. A menudo, los justificantes están en formatos o lenguas que no se corresponden con la de trabajo (restaurantes, desplazamientos, material, etc.) y que, en ocasiones, deben reenviarse traducidos. También pueden incluirse gastos efectuados en divisas diferentes al euro.¹⁶ Por tanto, considerar la recepción del material para un mes antes del cierre de la certificación es un plazo razonable para proceder a todo tipo de modificaciones y verificaciones.

Con la certificación final se verificará el nivel de gasto alcanzado en la totalidad del proyecto. Las consideraciones principales son las siguientes:

- El gasto total acumulado del proyecto deberá alcanzar, siempre que sea posible, el 100% del presupuesto aprobado inicialmente, o cualquier cantidad inferior que haya sido producto de una modificación presupuestaria.

15. Cuando se habla de *gastos efectuados*, hay que comprobar si se admiten únicamente gastos efectivamente pagados o si también se admiten gastos comprometidos.

16. La Comisión Europea establece en la página InforEuro (<http://ec.europa.eu/budget/inforeuro/>) los tipos de cambio aplicables para los gastos efectuados en otras monedas.

- La certificación final, a su vez, es la que sirve para solicitar el pago de los gastos no solicitados en anteriores certificaciones (por ejemplo, facturas de proveedores pendientes, dietas de personal pagadas con posterioridad a la realización de los viajes, etc.), por lo que también actúa como una certificación ordinaria, en este aspecto.
- La elegibilidad de los gastos en que se incurre al preparar la certificación final (y a su vez, en el informe técnico final paralelo) debe ser analizada en cada convocatoria.
- Es muy importante en este tema respetar los plazos establecidos, ya que normalmente no hay prórroga posible. La Comisión suele conceder unos meses adicionales después de la finalización de la actividad técnica.

Los proyectos pueden ser controlados o auditados financieramente por la Comisión Europea o el Tribunal de Cuentas. Por ello, la documentación contable y justificativa de gastos debe custodiarse durante cinco años desde el cobro del saldo final.

Cobros y pagos

Los mecanismos de pago de la subvención comunitaria suelen ser de dos tipos:

1. Pago de los gastos efectivamente pagados. En este caso, la Comisión paga en función de los gastos declarados en los informes financieros, una vez comprueba su elegibilidad. La demora entre la presentación del informe financiero y la aprobación por parte de la Comisión hace que los socios tengan que avanzar los recursos económicos para desarrollar el proyecto, por lo que hay que prever disposición de tesorería.

2. Pago mediante adelantos e informes intermedios. En algunos programas, el primer pago (anticipo) se realiza al inicio del proyecto (un 40% a la firma del contrato, por ejemplo), mientras que el resto de pagos se realizan mediante informes financieros intermedios y finales (de gastos efectivamente pagados). En este caso, el esfuerzo de tesorería es menor.

Los cobros procedentes de la Comisión los recibe el socio líder. Normalmente, se ajustan a la cantidad establecida en la solicitud de pago enviada en cada certificación (excepto en el supuesto de que la Comisión declare algún gasto no elegible, el cual se restará del total y se justificará documentalmente). El proyecto deberá tener establecido un circuito claro y verificable de redistribución de recursos entre el socio líder y el resto del partenariado, que recibirá la cantidad correspondiente a su porcentaje del total certificado y pagado. Por tanto, es necesario que el acuerdo entre socios incluya el proceso de transferencia de recursos, los plazos y los documentos acreditativos para verificar los procesos.

La transferencia de estos recursos se efectúa, como sistema más seguro y recomendable, mediante cuentas bancarias facilitadas por cada socio. Por ello, hay que tener en cuenta los procedimientos legales, costes para las transferencias al extranjero y los costes derivados del cambio de divisas. Asimismo, es conveniente asegurarse de la recepción de las transferencias mediante comunicación escrita oficial.

Generalmente, se tienen que avanzar recursos financieros y gestionar proyectos que abarcan más de un ejercicio anual.

Modificaciones presupuestarias

El desarrollo del plan de trabajo suele ir acompañado de desviaciones con respecto al plan original. Éstas afectan también al presupuesto (reducción o inclusión de acciones, costes inferiores o superiores a los previstos, etc.).

La normativa de gestión administrativa y financiera de cada programa suele prever mecanismos de flexibilidad en cuanto a la gestión financiera. Normalmente, se refieren a un cierto porcentaje entre tipologías de gastos (por ejemplo, una flexibilidad del 15% entre tipologías de gastos indica que se puede incrementar o reducir un 15% sobre el total previsto para personal siempre que el incremento o la reducción se apliquen a una/s partida/s que no se vean afectadas por el límite del 15%).

Generalmente, las modificaciones presupuestarias que no superan los límites establecidos, sólo tienen que comunicarse a la Comisión sin tener que esperar su aprobación.

Para modificaciones más sustanciales es necesario disponer de autorización escrita de la Comisión. En algunos casos, las modificaciones comportan la firma de una adenda al contrato con la Comisión. Las modificaciones entran en vigor en el momento en que las aprueba la Comisión, por tanto, hay que solicitarlas antes de efectuar cualquier gasto.

Auditoría

La auditoría de los proyectos transnacionales es un requisito cada vez más extendido. La auditoría es un proceso de control de los gastos certificados por parte de un organismo independiente de la gestión del proyecto que debe verificar aspectos como:

- La realidad de los gastos declarados, así como la conformidad con lo previsto en el formulario de candidatura aprobado.
- El pago efectivo de los gastos y la existencia de una pista de auditoría.
- El respeto a la normativa nacional y comunitaria, en aspectos como los procedimientos de contratación.
- El cumplimiento con las normas de publicidad comunitaria.

La observancia de las recomendaciones formuladas en los apartados anteriores (gastos elegibles, contabilidad diferenciada, custodia de la documentación del proyecto, etc.) agiliza el trabajo de auditoría. De todas formas, es recomendable implicar a los auditores lo antes posible, de modo que colaboren en la organización de los temas económicos de la manera más eficiente posible.

Las auditorías han de ser realizadas por cada uno de los socios participantes para obtener una visión global del gasto del proyecto. Las vías de ejecución posibles son:

1. La realización por parte de la intervención pública, como normalmente sucede en gobiernos locales. En este caso, el interventor público de la entidad líder debe consolidar los resultados que le faciliten el resto de socios, por lo que es imprescindible asegurar la recepción de la información en el formato acordado (presentación, idioma, etc.).

2. El encargo a auditores privados, para lo cual existen dos posibilidades: contratar una compañía multinacional de auditoría que audite a cada socio y posteriormente consolide los resultados (lo cual suele ser un proceso caro, cuyo coste debe estar perfectamente preestablecido en el presupuesto), o contratar a auditores locales en cada país, en cuyo caso habitualmente consolida la información el auditor local del líder. Es un sistema poco recomendable para gobiernos locales.

La estrategia de comunicación y difusión

La necesidad de comunicar y difundir las actividades y resultados de un proyecto no surge sólo como un requisito que impone la Comisión Europea, sino que también es del interés de los socios implicados en el proyecto. Desde esta perspectiva, se pueden identificar diferentes motivaciones:

- Desde el punto de vista de la Comisión Europea, hay que remarcar que la concepción inicial de los programas ya plantea la necesidad de ejecutar proyectos con un impacto y un efecto multiplicador que vaya más allá de los límites temporales o territoriales de las entidades implicadas en el proyecto. Se podría decir que a igualdad de resultados, la Comisión favorecería a aquellos proyectos que garanticen una mayor difusión. Por ese motivo, hay que prestar mucha atención a este aspecto durante la preparación del proyecto, ya que la Comisión Europea cada vez valora más si los proyectos plantean una estrategia de comunicación y difusión adecuada.

Existe un segundo elemento sobre la motivación de la Unión Europea relativo a visibilizar su inversión: darse a conocer, acercarse a la ciudadanía, asegurar la transparencia y facilitar el acceso a los programas.

- Desde el punto de vista de los socios de un proyecto, existe una motivación doble:
 - De comunicación de carácter interno, con el objetivo de que todos los socios se apropien del proyecto y conozcan las obligaciones y beneficios que puede reportar. Representa una vertiente más vinculada a su utilización como herramienta de gestión, que garantiza el trabajo entre los socios y el desarrollo de los proyectos y facilita el aprendizaje.
 - De comunicación y difusión de carácter externo, que tiene como objetivos fundamentales difundir las actividades y acercarlas a los beneficiarios finales, valorizar el proyecto, ayudar a sistematizar los resultados, identificar su valor añadido y visibilizar el compromiso de los socios, incrementando su proyección exterior, prestigio e imagen.

Por todo ello, la comunicación y la difusión requieren la definición de una **estrategia** que responda a esta diversidad de intereses. La difusión no tiene que considerarse como un

La comunicación y la difusión han de formar parte de una estrategia que defina grupos, objetivos, medios y canales para utilizar, y acciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

flujo de información unidireccional sobre los resultados del proyecto hacia un número limitado de personas, sino que, al contrario, hay que considerarla como un **proceso continuo y participativo**, incluso cuando el proyecto ha finalizado. Además, tiene que basarse en una estrategia que implique a los socios, así como a aquellos que se espera que se beneficien del proyecto, permitiendo a los usuarios potenciales estar implicados desde el principio.

Todos los socios deben jugar un papel activo en la estrategia de comunicación y difusión. La estrategia tiene que planificarse a nivel local, nacional y europeo, y, en muchos casos, será necesario prever la adaptación a los diferentes contextos nacionales/locales.

El instrumento más utilizado para la definición de la estrategia de comunicación es el **plan de comunicación**. Lo pueden elaborar los socios o puede subcontratarse. Generalmente, se prepara en las fases iniciales del proyecto, y en él se definen, entre otros, los aspectos siguientes:

- Presentación general
- Objetivos
- Destinatarios/beneficiarios
- Mensajes clave
- Instrumentos y canales de comunicación
- Socios responsables
- Calendario
- Responsabilidades de los socios y acciones a subcontratar
- Evaluación del plan
- Presupuesto

A la hora de temporalizar las acciones, hay que tener en cuenta algunos momentos clave en los que se pueden efectuar acciones de difusión. Algunas recomendaciones son las siguientes:

- En los primeros estadios del proyecto, puede ser de interés comunicar la presentación del proyecto (incluso cuando aun no se conoce si está aprobado), la aprobación o la celebración de la reunión de lanzamiento. Estas acciones de difusión al principio del ciclo de vida del proyecto sirven básicamente para informar del compromiso de los socios de trabajar en una materia determinada.
- Una vez iniciado el proyecto, existen diferentes momentos adecuados para la difusión. Los objetivos, en este caso, serían informar sobre los avances, las actividades y los resultados, centrándose en los destinatarios finales. La difusión podría realizarse, por ejemplo, a la finalización de un paquete de trabajo, con motivo de una reunión de trabajo transnacional, en jornadas temáticas especializadas, en seminarios europeos, durante la realización de acciones formativas o en el lanzamiento de productos de difusión (webs, etc.).
- Por último, puede ser de interés mantener las acciones de difusión una vez el proyecto ha finalizado. Los objetivos serían difundir los resultados finales, incrementar su efecto multiplicador o contribuir a la sostenibilidad del proyecto.

Algunos de los instrumentos de comunicación y difusión más utilizados son:

1. En la comunicación interna, las bases de datos actualizadas de contactos (políticos y técnicos), las listas de distribución o las páginas web (espacios abiertos y restringidos).
2. En la comunicación y difusión externa, existen numerosos instrumentos y canales: notas de prensa, listas de distribución, webs, blogs, boletines electrónicos, trípticos y otros materiales de comunicación, publicaciones, relaciones con los medios (generalistas, locales, especializados), seminarios de difusión, presencia en conferencias y actos especializados, productos de *marketing*, etc.

La imagen corporativa del proyecto es otro de los elementos a considerar. Además de un logo, ésta comprende los elementos de diseño gráfico que se aplican a todos los productos del proyecto, desde papelería, medios telemáticos, publicaciones, plantillas de presentación, etc. La imagen corporativa ayuda a crear una visión compartida del proyecto entre todos los socios y, como tal, tiene que ser definida entre todos ellos, aunque haya uno de los socios responsable de estos temas.

Por último, no se pueden olvidar los requisitos de **informar sobre la financiación comunitaria**. Ello nos obliga a situar los emblemas de la UE y del programa en toda comunicación o publicación, a hacer referencia a la financiación en cualquier documento del proyecto y a colocar placas conmemorativas o carteles si existe inversión (infraestructuras o trabajos de construcción). La referencia a la financiación comunitaria debe seguir siempre los requisitos formales en cuanto a la utilización de formatos de logos y a la inclusión de textos.

La estrategia de difusión debe contribuir a aumentar el efecto multiplicador de los resultados y a la sostenibilidad del proyecto.

La gestión documental. El archivo

La gestión documental está condicionada a múltiples factores (visitas de control de proyectos desde la Comisión, revisión aleatoria de proyectos en las convocatorias a cargo de instituciones como el Tribunal de Cuentas, informes, etc.).

Hay que considerar que la finalización de las actividades técnicas no implica el cierre del proyecto. Habitualmente, la documentación generada debe custodiarse hasta transcurridos cinco años a contar a partir de la fecha de aceptación del informe final por parte de la Comisión.

En este sentido, es recomendable la instauración de un único archivo en el cual se agrupe toda la documentación del proyecto (a cargo del socio líder) y una serie de archivos locales (a cargo de cada socio). Su utilidad radica en que:

- Transcurrido el tiempo pueden producirse cambios de personas o de estructura en las instituciones que han participado, con lo que se evita la pérdida de la información y documentación necesaria para su seguimiento.

- Será útil como sistema para obtener una pista de auditoría o seguimiento por parte de la entidad convocante, o cualquier otra institución de la UE con derecho a intervenir las cuentas de los proyectos aprobados (Tribunal de Cuentas, etc.).
- Puede ser útil para apoyar la evaluación final del proyecto (en caso de haberla).

El archivo comprende tres tipos de documentación, la financiera, la técnica y la administrativa:

1. Financiera. Según se ha visto a lo largo del capítulo, frecuentemente, es necesario verificar con originales (mediante muestreos) o copias selladas (en la totalidad de casos) los documentos acreditativos que validan los gastos certificados para cada socio. Por tanto:

a) Cada participante deberá archivar su documentación original, el material registrado y enviado al socio líder en cada certificación y la documentación que el socio líder le haya retornado.

b) El socio líder procederá a hacer lo mismo con su propia documentación, creando además un archivo para la documentación general de la totalidad del proyecto, que recopilará el material enviado a la Comisión para las certificaciones del proyecto, y a la cual deberá anexar la documentación técnica adicional (informes de ejecución, de seguimiento, etc.) relativa a las obligaciones financieras.

2. Técnica. Depositar en el archivo una copia de cada material obtenido y disponer de un archivo de imágenes de las actividades de difusión y/o implantación de resultados es importante.

3. Administrativa. Es recomendable archivar todas las actas, comunicados internos, oficios, etc., tanto de la Comisión como internos y entre socios, en un apartado adicional del archivo del proyecto.

La evaluación del proyecto

La evaluación es una actividad obligatoria en la práctica totalidad de subvenciones comunitarias. Hay que tenerlo en cuenta tanto al planificar como al ejecutar un proyecto.

La evaluación puede producirse en diferentes momentos:

- Evaluación intermedia. Se realiza en el ecuador del proyecto. En ella se aplican los indicadores de realización y se verifican los de resultado, controlando asimismo los gastos, y la eficacia y la eficiencia de las actuaciones. Se desarrolla mediante un informe de evaluación intermedia.
- Evaluación final. Se ejecuta a la finalización del proyecto, para comprobar especialmente gastos, efectos e impactos. Se aplican los indicadores correspondientes y

El conjunto de los socios tienen que realizar la evaluación interna del proyecto, pero también es recomendable recurrir a la evaluación externa (subcontrato).

se verifican los de realización y los de resultado, en el caso de haber realizado evaluación intermedia. Se procede también a la revisión final de eficacia y eficiencia. Para su aplicación, se redacta un informe de evaluación final.

- Evaluación continua. Habitualmente, aplicada en el caso de grandes proyectos, se está extendiendo a otras tipologías menores. Precisa de un equipo interno y uno externo (contratado como evaluador) que actuarán en paralelo al desarrollo del proyecto, contribuyendo al seguimiento de los indicadores de todo tipo, de la eficacia y de la eficiencia mediante informes habitualmente anuales.

En cuanto a la forma, la evaluación debería ser externa, ya que así se garantiza la independencia y objetividad de los resultados. Para ello, se contrata un equipo externo especializado e independiente de los socios, que procederá a elaborar un método y un sistema de obtención de datos.

La Comisión puede formular recomendaciones sobre los métodos de evaluación. Sin embargo, es el evaluador externo quien debe indicar el método a seguir, que deberá ser expuesto en una reunión de socios para implicarlos en la aportación de datos técnicos o financieros.

La evaluación se presenta en informes intermedio o final, o en informes periódicos (sólo en el caso de aplicar la evaluación continua), en los cuales se efectúa un seguimiento de los indicadores de evaluación (correspondientes a las tipologías vistas anteriormente), de los resultados de ejecución (respecto a la previsión) y también se valoran elementos transversales del proyecto, entre los cuales sobresalen la eficiencia (coste económico unitario de cada indicador respecto al presupuesto; por ejemplo, el coste/alumno en una acción de difusión) y la eficacia (resultados obtenidos respecto a resultados previstos en una determinada acción; por ejemplo, en un proyecto de formación, diferencia entre el número de alumnos en un curso y la media de número de alumnos/cursos prevista en el conjunto del proyecto).

La evaluación posee una estrecha relación con el seguimiento y el control de un proyecto. De hecho, es habitual suministrar a los equipos evaluadores los informes disponibles sobre el desarrollo del proyecto (los de seguimiento, los anuales o los correspondientes a la justificación de las certificaciones, entre otros posibles) y los resultados de los controles realizados. Con ello, el equipo evaluador tendrá información objetiva de primera mano sobre el desarrollo del proyecto, y podrá usarla como fuente para sus actividades.

En cuanto a la incorporación de resultados de la evaluación al proyecto, deben considerarse dos opciones:

- En evaluaciones intermedias y, sobre todo, continuas, los socios del proyecto tendrán en cuenta las recomendaciones sobre mejoras o correcciones a realizar, y las incorporarán a su sistema de seguimiento y control para etapas posteriores, comprobando su grado de cumplimiento y alimentando a su vez nuevas etapas de evaluación. El proceso debe conducir, por tanto, a una mejora continua del proyecto.
- En la evaluación final, se verifica cómo se ha desarrollado el proyecto y se presta atención a la manera de aumentar el grado de pervivencia de sus resultados.

Cuadro resumen. La ejecución del proyecto

La gestión de la espera

La Comisión Europea ha informado del número de referencia del proyecto.

El seguimiento del proceso de evaluación de la propuesta se realiza de forma periódica.

Los socios son informados puntualmente de los avances en el proceso de selección.

La información sobre la aprobación o denegación se envía a los socios, acompañada de los documentos oficiales.

La puesta en marcha del proyecto

Las condiciones de aprobación indican si es necesario realizar modificaciones respecto a la propuesta original.

Los socios conocen las condiciones de aprobación y se implican en la negociación del contrato.

Las condiciones contractuales técnicas, financieras y legales son conocidas por todos los departamentos que pueden estar implicados.

Los órganos de gestión contemplan las instancias de decisión políticas/directivas y técnicas.

El director del proyecto posee las competencias para gestionar un proyecto de cooperación transnacional.

El acuerdo entre los socios establece claramente las responsabilidades y las relaciones entre los socios de acuerdo con el plan de trabajo.

El acuerdo entre los socios tiene en cuenta las diferencias culturales y sociolingüísticas para facilitar el trabajo.

La reunión de lanzamiento se prevé al inicio del proyecto.

El seguimiento del plan de trabajo

El sistema de seguimiento garantiza el control global del proyecto y las relaciones bilaterales líder-socios.

El método de seguimiento permite obtener datos para alimentar los informes periódicos a la Comisión Europea.

Los indicadores evalúan la realización, los resultados y el impacto.

Los indicadores son cuantitativos y cualitativos.

El seguimiento se realiza mediante un método utilizable por todos los socios.

El sistema de seguimiento ayuda a detectar posibles desviaciones del plan de trabajo inicial.

La gestión financiera y las certificaciones

Los gastos cumplen las normas de elegibilidad.

Los gastos se imputan debidamente a las partidas del proyecto y se efectúa un seguimiento periódico de la disponibilidad presupuestaria de cada una de ellas.

Los justificantes de gastos permiten identificar la pista de auditoría.

Los gastos justificados pueden vincularse claramente a las actividades del proyecto.

El circuito financiero define claramente el procedimiento de justificación, cobros y pagos entre el líder y los socios.

Las modificaciones presupuestarias vienen precedidas de una comprobación de los porcentajes de flexibilidad entre partidas y los requerimientos de aprobación por parte de la Comisión. Las diferencias entre los sistemas financieros de los distintos países se han tenido en cuenta.

La estrategia de comunicación y difusión

La difusión no se plantea como un conjunto de acciones puntuales sino como una estrategia continua a lo largo del proyecto.

Las acciones a desarrollar se plasman en un plan de comunicación.

Las actividades de comunicación y difusión se plantean de forma continua y participativa.

La estrategia de difusión identifica los grupos objetivos y los medios y canales específicos que utilizar para cada uno de ellos.

Los socios tienen un papel activo en la difusión, la comunicación y en la implicación de los posibles beneficiarios.

La difusión y la comunicación se diseñan de forma que contribuyan a aumentar el efecto multiplicador y la sostenibilidad del proyecto.

La referencia a la financiación comunitaria se incluye en todas las acciones de difusión y comunicación.

La gestión documental y el archivo

El archivo del proyecto engloba la documentación generada tanto del líder como de los socios.

El archivo agrupa de forma diferenciada la documentación financiera, técnica y administrativa.

La documentación se custodia, como mínimo, hasta la fecha límite marcada en el contrato con la Comisión.

La evaluación del proyecto

La evaluación se plantea como un proceso continuo a lo largo del proyecto.

La evaluación se realiza de forma interna, mediante la participación activa de todos los socios, y externa, a través de subcontratos.

El método de evaluación permite reorientar las actividades del proyecto, si es necesario.

La evaluación se relaciona con el seguimiento del proyecto y los informes periódicos.

El cierre del proyecto

El cumplimiento con los objetivos marcados no es suficiente para dar por finalizado con éxito el proyecto. El proceso de cierre es una etapa con contenidos específicos que se debe realizar adecuadamente. En esta fase, se deben considerar los siguientes aspectos:

- La evaluación final
- El informe final
- La sostenibilidad de los resultados
- El aprendizaje
- La propiedad intelectual y la explotación de resultados

Estos puntos son esenciales para un correcto cierre de proyecto, y de nuevo el socio líder posee un destacado papel, ya que le corresponde el liderazgo de los dos primeros, de tipo técnico.

En cuanto a la verificación de la sostenibilidad de los resultados, se trata de introducir un concepto relativo a la perdurabilidad de éstos una vez cesa el apoyo europeo (es decir, a la capacidad de sustento de productos, resultados e impactos con recursos propios de cada socio). A todo ello, se suma el aprendizaje interno y las consideraciones en cuanto a la propiedad intelectual y las posibilidades de comercialización o explotación de los productos.

La evaluación final

La evaluación final ha de contribuir a analizar hasta qué punto se han conseguido los objetivos fijados y a valorar el impacto del proyecto. Con frecuencia, la evaluación final es exigida por la Comisión, pero, sea o no obligatoria, siempre es deseable en cualquier proyecto transnacional.

La evaluación final puede ser un informe totalmente independiente, desligado de cualquier otro de evaluación anterior (en el caso de que se haya optado por evaluar los momentos clave, por tanto, con una evaluación intermedia y una final) o bien un informe exhaustivo de cierre de la evaluación continua o intermedia, con un formato, método y contenidos ya establecidos (en el caso de que se haya optado por ésta durante todo el ciclo de desarrollo del proyecto).

Para realizar la evaluación final se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Debe realizarse en paralelo al cierre de las actividades técnicas, pero con tiempo suficiente para prepararla antes de la entrega de la certificación final y del informe final.

- No puede dejar incógnitas: todos los elementos del proyecto deben ser evaluados, ya que no existirá ningún otro instrumento posterior de análisis.
- Debe ser cuantitativa y cualitativa. El uso de indicadores de ambos tipos será, pues, imprescindible. Asimismo, aportará una visión crítica al proyecto, sus resultados e impactos, útil para mejorar futuras actividades transnacionales.
- Es aconsejable que los evaluadores externos, contratados en cualquier otra fase anterior de evaluación, sean también los ejecutores de la evaluación final, dado que conocen el proyecto, a los socios y, sobre todo, los datos que analizar y su procedencia.

El informe final

El informe final es un documento que resume los hechos más significativos relativos al proyecto (resultados obtenidos, dificultades afrontadas, logros, indicadores, estado de cuentas, etc.). Lo elabora el líder del proyecto con el fin de:

- Realizar una valoración de la ejecución del proyecto: ¿qué se ha hecho bien?, ¿en qué se ha fallado?, ¿qué se podía haber hecho mejor?
- Valorar el impacto del proyecto y mostrar sus logros, para así sentar las bases de su posible sostenibilidad.
- Permitir el cobro del saldo final indicado en la certificación final, ya que se trata de un requisito indispensable para ello. El informe final debe acompañar la carta solicitando el ingreso del saldo final.

Respecto a la estructura del informe, la mayoría de programas definen cuáles son los contenidos mínimos que es necesario incluir y cómo se relacionan con la certificación final. No obstante, estas reglas no deben entenderse como un corsé al que ceñirse exclusivamente, sino como unos contenidos mínimos que se pueden ampliar en función del proyecto o de sus intereses. Las consideraciones que se deben tener en cuenta en el informe son:

- Trabajar con tiempo. Hay que planificarlo y usar tiempo y recursos. Además hay que favorecer la implicación y coordinar la participación en el informe de todos los socios del proyecto.
- Relacionarlo con el proyecto inicial. El informe debe contener referencias al planteamiento previo y a todos aquellos aspectos que resultaron claves para la selección del proyecto.
- Resaltar los logros del proyecto. Todo informe final debe tener un enfoque hacia los resultados obtenidos, que deben destacarse y aparecer expresados claramente en él.
- Preparar un resumen del informe final que recoja su evolución y sus conclusiones principales.

El informe final tiene que vincular las actividades realizadas y los resultados obtenidos con el proyecto inicial, así como ser coherente con el informe financiero final.

- Utilizar anexos para incluir los informes adicionales que se crean oportunos, de modo que el documento principal conserve una dimensión lógica.
- Comprobar su coherencia con el informe financiero final.
- Adaptarlo al formato e idioma requeridos por la Comisión.
- Que sea un documento de lectura amena, evitando una extensión excesiva y que disponga de información suficiente para que una persona que no conozca previamente el proyecto pueda entender su contenido. En este sentido, podrá incluir gráficos-resumen, fotografías, anexos documentales, mapas, etc.

La sostenibilidad de los resultados

La sostenibilidad o perennización de resultados es su permanencia (productos, servicios, etc.) cuando finalice la financiación comunitaria.

Según se ha indicado en los capítulos «La preparación y presentación del proyecto» y «La ejecución del proyecto», la sostenibilidad es un criterio importante para la Comisión al conceder las subvenciones. Un objetivo común de la mayoría de programas es conseguir que la actuación no quede como un hecho aislado, sino que tenga una continuidad en el tiempo y un impacto más allá de los límites territoriales de los socios participantes.

Cada vez más, la Comisión solicita que en los formularios se defina la estrategia de trabajo en pro de la sostenibilidad de los resultados del proyecto y que se ponga en marcha desde su inicio.

Gran parte de los proyectos transnacionales son acciones piloto, pruebas que preparan el terreno para actuaciones posteriores. Por tanto, quizá no tenga demasiado sentido hablar de perennización en estos casos, pero sí de transferencia o capitalización de los resultados para que puedan generalizarse.

Ejemplo. Creación de una red a partir del partenariado de un proyecto

Un conjunto de ciudades medianas han finalizado un proyecto destinado a políticas locales de inserción de discapacitados psíquicos.

Visto que el tema que les ha unido es novedoso desde la perspectiva local y que durante el desarrollo de las actividades no han detectado asociaciones o redes de ciudades que trabajen en ello de modo estable, deciden crear una red europea de ciudades para la integración de minusválidos psíquicos.

La red tendrá por objeto actualizar conocimientos temáticos y realizar acciones o proyectos conjuntos de todos o parte de los socios, así como ejercer de *lobby* y evitar la pérdida de las relaciones creadas gracias al proyecto.

Con ello, los socios del extinto proyecto de integración hacen permanentes sus relaciones en dicho campo, crean un pequeño *lobby* especializado, basado en experiencias comunes y garantizan la perennización de los resultados obtenidos en el proyecto inicial.

La sostenibilidad debe relacionarse con dos aspectos relevantes:

1. Su impacto en nuevas políticas municipales o en políticas ya existentes.
2. La capacidad para crear el llamado *efecto multiplicador*, relacionado con el hecho de que los resultados se puedan transferir y aplicar en otros territorios o ámbitos distintos a los de desarrollo del proyecto.
3. La disposición de recursos económicos suficientes para continuar con la actividad en cuestión, tanto a nivel local como transnacional, una vez finalizada la aportación europea.

Para garantizar la sostenibilidad no hay una regla fija, sino que dependerá mucho del tipo de proyecto que se haya realizado. En cada caso, la perennización puede estar sujeta a factores diferentes, como la explotación comercial de unos resultados determinados, una financiación adicional de otras administraciones, autosostenibilidad financiera, etc.

El aprendizaje

Una vez finalizado el proyecto, hay que aprovechar para hacer el balance de nuestra propia participación. Ésta influirá de forma decisiva en las futuras implicaciones de la organización en otros proyectos transnacionales.

Además de los resultados concretos, la organización que ha participado obtiene otros resultados, frecuentemente intangibles, pero que afectan positivamente al funcionamiento futuro. Los proyectos contribuyen, en consecuencia, al refuerzo y capacitación institucional.

No hay que olvidar que los aprendizajes se realizan en tres bloques específicos:

1. La capacitación del personal para la dirección y gestión de proyecto, en sus vertientes técnica y financiera.
2. El grado de consecución de los resultados técnicos y su aplicación en nuestra actividad futura.
3. El refuerzo de la actividad internacional mediante las relaciones con los socios del proyecto.

La propiedad intelectual y la explotación de resultados

Todos los proyectos transnacionales generan productos, materiales o servicios susceptibles de ser registrados. Esto es especialmente relevante en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.

Frecuentemente, los productos son compartidos por los socios durante el proyecto (estudios, materiales, CD, etc.). Sin embargo, su uso una vez finalice éste debe estar regulado, por lo que será conveniente el registro de la propiedad intelectual de productos, cuya explotación corresponda a un socio individual o varios socios conjuntamente.

La definición de los acuerdos sobre propiedad intelectual puede ser compleja; por tanto, sería conveniente asesorarse por expertos externos. En este caso, hay que considerar si los gastos de subcontratación pueden ser elegibles. Por su especificidad, las convocatorias sobre investigación y desarrollo tecnológico incorporan información al respecto.

Asimismo, la explotación económica de productos es posible cuando cesa la ayuda europea. Normalmente, ningún producto derivado de un proyecto transnacional puede ser explotado económicamente mientras el proyecto está operativo; sin embargo, sí es posible hacerlo cuando cesa la vigencia de la ayuda europea: hacerlo es un sistema para apoyar la sostenibilidad de los resultados, ya que se genera un ingreso por vía comercial.

Para garantizar una explotación adecuada, previamente debe haberse registrado intelectualmente el producto en cuestión, sea a título individual como socio, sea en propiedad compartida con otros socios del proyecto.

Cuadro resumen. El cierre del proyecto

La evaluación final

La evaluación analiza el grado de consecución de los objetivos iniciales y el impacto del proyecto. La evaluación tiene en cuenta variables cuantitativas y cualitativas.

El informe final

El informe final respeta la estructura y apartados del modelo propuesto por el programa.
 El informe final relaciona la propuesta inicial con las actividades realizadas y los resultados obtenidos.
 El informe técnico final es coherente con el informe financiero final.
 El informe adjunta toda aquella documentación anexa que facilite su comprensión.

La sostenibilidad y el aprendizaje

La sostenibilidad del proyecto y sus resultados se realiza mediante el análisis de su sostenibilidad técnica y financiera.
 El análisis del proyecto permite capitalizar los aprendizajes obtenidos para aplicarlos en futuras participaciones en proyectos transnacionales.

La propiedad intelectual y la explotación de resultados

Las actividades del proyecto identifican claramente aquellos productos susceptibles de acuerdos de propiedad intelectual y/o explotación económica.
 Los acuerdos de propiedad intelectual determinan los términos de uso entre los diferentes socios.
 Los acuerdos de explotación económica determinan los términos de uso entre los diferentes socios.

Glosario de términos

Acrónimo

Nombre abreviado del proyecto para facilitar su comprensión e identificación. Puede estar formado a partir de las iniciales del nombre completo, algunas sílabas o sencillamente una palabra o expresión fácil de recordar que exprese el sentido del proyecto.

Actividades/Acciones

Cada una de las partes concretas en que se divide el trabajo que realizar y que concluye con un resultado concreto.

Aportación en especie

Aportación realizada sin desembolso directo de dinero, sino en bienes o servicios útiles para la elaboración del proyecto. Un ejemplo común en los proyectos transnacionales sería la aportación de personal propio o la prestación de infraestructuras para su uso temporal.

Asignación de recursos

Distribución de los diferentes recursos disponibles entre las diferentes actividades del proyecto. La asignación de recursos tiene como finalidad conseguir el uso más eficiente posible de los recursos existentes.

Auditoría del proyecto transnacional

Verificación de la legalidad y regularidad en la implementación de los recursos destinados a la realización del proyecto. Dadas las características propias de los proyectos transnacionales, la información financiera relativa a ellos se encuentra normalmente dispersa en las contabilidades propias de cada uno de los *partners* del proyecto. Por ello, el proceso de auditoría del proyecto consiste en lo que se conoce comúnmente en el mundo de la auditoría como una *revisión limitada de las cuentas* (no se revisa la totalidad de la organización, sino las partidas referentes al proyecto) de cada socio.

Autoridad de Gestión

Órgano designado por los estados miembros y la Comisión Europea y encargado de la gestión y ejecución de cada programa operativo.

Beneficiario

Colectivo de personas u organizaciones que reciben un impacto directo o indirecto debido a la realización del proyecto.

Calendario de actividades

Distribución de las acciones del proyecto en periodos de tiempo concretos. Se suele representar de forma esquemática en una tabla con las unidades temporales en el eje horizontal y las acciones en el eje vertical.

Carta de compromiso

Documento a través del cual los socios se comprometen a participar en el proyecto y definen los términos de esa participación. Suelen especificar el nombre del proyecto, el promotor, el programa al que se presenta, la función del socio que firma la carta y el compromiso de cofinanciación.

Cofinanciación

Financiación de un proyecto por parte de varias organizaciones. Los proyectos cofinanciados por la Unión Europea suelen exigir un determinado porcentaje de cofinanciación por parte de los socios.

Complementariedad

Valor añadido a las acciones emprendidas en el proyecto a través del aprovechamiento de los objetivos, las actuaciones o los resultados de proyectos acogidos a otras líneas de financiación.

Control interno

Mecanismos de control existentes para verificar el correcto uso de los recursos y los resultados de las actividades de cada uno de los socios. Dada la dispersión geográfica es necesario contar con mecanismos de control interno explícitos durante la realización de los proyectos transnacionales.

Control presupuestario

Mecanismos que sirven para conocer el ritmo de gasto de las diferentes partidas presupuestarias y la desviación en un momento determinado de los gastos reales frente al presupuesto previsto del proyecto. El control presupuestario es importante para poder prever la tesorería del proyecto con relación al cobro de los diferentes tramos de la subvención (pagos parciales) y poder informar a tiempo a la Comisión.

Coste

Conversión a unidades monetarias de todos los recursos empleados para la realización del proyecto.

Criterios de admisibilidad

Características mínimas requeridas, normas y procedimientos que debe cumplir un proyecto para ser aceptado por los instrumentos financieros de la Unión Europea en el proceso de selección de proyectos financiables.

Criterios de elegibilidad del proyecto

Criterios determinados por los diferentes programas de la UE que definen las características, normas y procedimientos que debe cumplir un proyecto para poder ser financiado en el marco de estos programas.

Cronograma

Esquema, gráfico o tabla que muestra la distribución temporal de las acciones o actividades que realizar a lo largo de su duración.

Desviaciones presupuestarias

Diferencias entre la cantidad presupuestada como gasto y el gasto real efectuado en un momento dado del proyecto.

Difusión

Conjunto de acciones destinadas a dar a conocer los resultados del proyecto. La difusión se puede realizar a través de diferentes medios publicaciones, páginas web, productos multimedia, jornadas, redes sectoriales, etc.

Efecto multiplicador

Ampliación del impacto de un proyecto gracias a su difusión a gran escala.

Equipo de proyecto

Grupo de personas que, con grados de dedicación determinados, participan en la elaboración de los proyectos transnacionales. Debido a la complejidad de los proyectos, puede suceder que el equipo esté compuesto de varios subequipos especializados.

Especificaciones de proyecto

Características exigibles al resultado del proyecto por los responsables que definieron los objetivos. Las especificaciones del proyecto deben ser claras y concretas, de modo que pueda valorarse con certeza su consecución.

Estructuras de desglose de trabajo (EDT)

Herramienta diseñada para organizar y jerarquizar las actividades y acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de un proyecto. La identificación de todas las acciones permite estimar con mayor precisión los recursos necesarios, la duración y el presupuesto del proyecto.

Estudio de viabilidad

Estudio previo sobre las características técnicas, económicas y financieras del proyecto a fin de determinar sus posibilidades de realización y éxito.

Fecha límite (o *deadline*)

Fecha límite de presentación de los proyectos ante la entidad convocante. Viene determinada por la convocatoria.

Gastos elegibles

Gastos que son susceptibles de ser financiados por los instrumentos financieros de la Unión Europea.

Gastos generales

Gastos que corresponden a las partidas básicas para poner en marcha un proyecto transnacional. Se trata de gastos que no pueden ser asignados o imputados a ninguna activi-

dad concreta. Incluyen conceptos tales como locales, asistencia jurídica, teléfono, fax, material de oficina, etc.

Hojas de tiempo

También son conocidas como *hojas de dedicación*. Se trata de un documento que recoge las dedicaciones de tiempo del equipo a las diferentes actividades del proyecto. Las hojas de tiempo son un elemento básico para el control presupuestario y, además, son imprescindibles para la justificación de los gastos de personal de los socios.

Indicadores

Datos que pretenden cuantificar y mostrar el impacto que el proyecto está teniendo en sus diferentes aspectos (beneficiarios, calidad, cantidad, tiempo, etc.).

Informes de seguimiento

Informes periódicos que recogen la evolución del proyecto transnacional en varias magnitudes: resultados parciales, control presupuestario, dificultades que surgen, etc. Es fundamental prever la realización de informes de seguimiento para poder conocer las incidencias del proyecto y reaccionar a tiempo. Habitualmente, son exigidos por la Comisión Europea en las convocatorias.

Innovación

Introducción de nuevas medidas, contenidos y/o métodos en los proyectos que se presentan, con el objetivo de experimentar nuevas fórmulas que estimulen el cambio de las políticas en el ámbito del proyecto.

Know-how (savoir faire)

Anglicismo de uso común que se refiere al conocimiento y habilidades necesarias para la realización de un proyecto. El *know-how* generalmente se adquiere a través de la experiencia y la realización de tareas similares.

Líder

En el contexto de los proyectos transnacionales, la organización líder es la que asume la responsabilidad del proyecto frente a los financiadores. Esta responsabilidad implica tanto el impulso, coordinación y correcta realización del proyecto como el uso correcto de los recursos financieros utilizados.

Lobby

Anglicismo de uso común que se utiliza para todas aquellas actividades relacionadas con mostrar el proyecto a todas aquellas instituciones con posibilidad de financiarlo, a fin de conocer el grado de predisposición a participar en él. Aunque sea una palabra con connotaciones negativas por poder ser relacionada con el uso de influencias, se trata de una actividad positiva que permite conocer la posición de los posibles financiadores frente al proyecto.

Oficina de Asistencia Técnica

Organizaciones encargadas de dar soporte a los participantes de un programa determinado y controlar la calidad de los proyectos transnacionales para la Comisión Europea. De

hecho, se trata de una consultoría especializada que está a disposición del equipo de trabajo para tratar los problemas que surjan en el desarrollo del proyecto.

Paquetes de trabajo (*workpackages*)

Procedimiento de agrupación de las actividades del proyecto con el objeto de mejorar la asignación eficiente de los recursos. La creación de los bloques de trabajo se realiza normalmente en función de la similitud de los recursos empleados para su realización.

Partenariado

Asociación. Adaptación aceptada a partir de la palabra *partner* para definir a los socios participantes en un proyecto transnacional.

Participantes

Todos aquellos organismos, instituciones y colectivos que tienen algún tipo de interés en el desarrollo del proyecto. Corresponde al concepto inglés de *stakeholders*.

Perennización

Conjunto de acciones destinadas a garantizar la continuidad de los resultados e influencia del proyecto una vez finalizada la financiación comunitaria (*sostenibilidad* o *durabilidad*).

Periodo de elegibilidad

Plazo de tiempo durante el cual los gastos efectuados son justificables dentro del desarrollo del proyecto y susceptibles de ser cofinanciados por los fondos comunitarios.

Pista de auditoría

La auditoría de los proyectos comprueba que los ingresos y los gastos están correctamente registrados en la contabilidad de la entidad e indicados en la certificación de gastos. También comprueba que para todas las operaciones existe una localización clara y eficaz de la documentación probatoria de los contratos realizados y de las facturas pagadas.

Porcentaje de cofinanciación local

Tanto por ciento del coste total del proyecto que es aportado por los socios u organizaciones asociadas.

Porcentaje de financiación europea

Tanto por ciento del coste total del proyecto que aportan los fondos comunitarios.

Presupuesto del proyecto

Previsión de las partidas de gasto durante la realización del proyecto, desglosados por calendario y naturaleza de los gastos.

Promotor

Socio que promueve e impulsa el proyecto en las fases iniciales. Usualmente se convertirá en el socio líder.

Proyecto piloto

Proyecto que se realiza de manera experimental para que pueda servir de ejemplo en futuras intervenciones frente a una problemática concreta.

Ruta crítica

Conjunto de actividades que se deben completar en un proyecto para que pueda finalizar en el tiempo previsto. Todas las actividades incluidas en la ruta crítica son asimismo críticas, y cualquier retraso en una de ellas afecta a la fecha de finalización.

Socio líder

Socio beneficiario de la subvención comunitaria y responsable de la ejecución del proyecto, así como de la correcta utilización de los fondos comunitarios frente a las instituciones europeas, ante las que es el responsable administrativo y financiero del proyecto. Normalmente, preside el Comité Directivo del proyecto y se encarga de la coordinación general.

Socio local

Socio que participa en el proyecto transnacional en beneficio del desarrollo económico y social de su zona de influencia, que usualmente coincidirá con la de uno de los socios principales. En ocasiones, incluso puede ser miembro del Comité Directivo local del proyecto en su área. Suele cofinanciar el proyecto en alguna proporción. No se incluye en esta definición a aquel organismo o persona que participa como experto o prestatario de servicios concretos ni a los beneficiarios.

Socio principal

Organismo responsable de la organización de los trabajos y de la colaboración local en su zona respectiva. Es miembro del Comité Directivo del proyecto y participa en las decisiones fundamentales. Asimismo, se ocupa de las relaciones con el responsable y con el resto de los socios.

Transferencia de resultados

Transferencia a entornos más generales de actuación, de enfoques, métodos y resultados que se obtengan con la realización del proyecto.

Transnacionalidad

Participación de socios de diferentes nacionalidades (principalmente de la Unión Europea, aunque pueden haber algunos de otros estados) en un proyecto común promovido por uno de estos socios.

Transversalidad

Vínculos de trabajo o colaboración de un proyecto con otras actividades previstas en el mismo programa comunitario en el marco del cual se quiere presentar la propuesta.

Glosario castellano/catalán/inglés/francés

| Castellano | Catalán | Inglés | Francés |
|---|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| Acrónimo | Acrònim | Acronym | Acronyme |
| Actividades/acciones | Activitats/accions | Activities/actions | Activités/ Actions |
| Aportación en especie | Aportació en espècie | Contribution in kind | Contribution en nature |
| Asignación de recursos | Assignació de recursos | Allocation of resources | Assignment de ressources |
| Auditoría del proyecto transnacional | Auditoria del projecte transnacional | Transnational project audit | Audit du projet transnational |
| Beneficiario/beneficiaria | Beneficiari/beneficiària | Target group | Bénéficiaire |
| Buenas prácticas | Bones pràctiques | Good practices | Bonnes pratiques |
| Calendario de actividades | Calendari d'activitats | Activities schedule | Calendrier d'activités |
| Carta de compromiso | Carta de compromís | Letter of intent | Lettre d'engagement |
| Cofinanciación | Cofinançament | Co-financing | Cofinancement |
| Complementariedad | Complementarietat | Complementarity | Complémentarité |
| Contabilidad del proyecto transnacional | Comptabilitat del projecte transnacional | Transnational project accounting | Comptabilité du projet transnational |
| Control interno | Control intern | Internal control | Contrôle interne |
| Control presupuestario | Control pressupostari | Budget monitoring | Contrôle budgétaire |
| Coste | Cost | Cost | Coût |
| Criterios de admisibilidad | Criteris d'admissibilitat | Admissibility criteria | Critères d'admissibilité |
| Criterios de elegibilidad | Criteris d'elegibilitat | Eligibility criteria | Critères d'éligibilité |
| Cronograma | Cronograma | Timetable | Calendrier d'activités |
| Desviaciones | Desviacions | Deviations | Déviations |
| Difusión | Difusió | Dissemination | Diffusion |
| Director de proyecto | Director de projecte | Project manager | Directeur de projet |
| Efecto multiplicador | Efecte multiplicador | Multiplier effect | Effet multiplicateur |
| Eficacia | Eficàcia | Efficacy | Efficacité |
| Eficiencia | Eficiència | Efficiency | Efficiency |
| Equipo humano | Equip humà | Staff | Personnel |
| Especificaciones del proyecto | Especificacions del projecte | Project specifications | Spécifications du projet |
| Estructura de desglose de trabajo | EDT (estructura de desglossament del treball) | Work Breakdown Structure | Structure de division du travail |
| Estudio de viabilidad | Estudi de viabilitat | Feasibility study | Étude de faisabilité |
| Evaluación continua | Avaluació contínua | Ongoing evaluation | Monitorage |
| Evaluación final | Avaluació final | Final evaluation (ex-post) | Évaluation finale |
| Evaluación intermedia | Avaluació intermèdia | Intermediate evaluation | Évaluation intermédiaire |
| Fecha límite | Data límit | Deadline | Deadline |

| Castellano | Catalán | Inglés | Francés |
|---|--|---|--|
| Fondo Estructural Europeo | Fons Estructural Europeu | European Structural Fund | Fond Structural Européen |
| Formulario | Formulari | Application form | Formulaire |
| Gastos elegibles | Despeses elegibles | Eligible expenditures | Dépenses éligibles |
| Gastos generales | Despeses generals | General costs | Frais généraux |
| Guía de gestión | Guia de gestió | Guidelines | Guide de gestion |
| Hoja de tiempo (hoja de dedicación) | Full de temps (full de dedicació) | Timesheet | Feuille d'emploi du temps |
| Indicadores | Indicadors | Indicators | Indicateurs |
| Informe de seguimiento | Informe de seguiment | Follow up report | Rapport de suivi |
| Innovación | Innovació | Innovation | Innovation |
| Involucrados | Participants/afectats | Stakeholders | Involucrés |
| <i>Know-how</i> | <i>Know-how</i> | Know-how | Savoir-faire |
| Líder | Líder | Leader | Leader |
| Lista de control | Llista de control | Check-list | Check-list |
| <i>Lobby</i> | <i>Lobby</i> | Lobbying | Lobbying |
| Oficina de Asistencia Técnica (BAT) / Unidad de Gestión (TAO) | Oficina d'Assistència Tècnica / Unitat de Gestió | Technical Assistance Office / Management Unit (TAO) | Bureau d'Assistance Technique / Unité de Gestion (BAT) |
| Paquetes de trabajo | Paquets de treball | Work packages | Bloc de travail/composantes |
| Partenariado | Partenariat | Partnership | Partenariat |
| Periodo de elegibilidad | Període d'elegibilitat | Eligibility period | Période d'éligibilité |
| Porcentaje de cofinanciación | Percentatge de cofinançament | Co-financing rate | Taux de cofinancement |
| Porcentaje de financiación europea | Percentatge de finançament europeu | Rate of European co-financing | Taux de cofinancement européen |
| Preguntas frecuentes | Preguntes freqüents | Frequently asked questions (FAQ) | Questions les plus fréquentes |
| Presupuesto del proyecto | Pressupost del projecte | Project budget | Budget du projet |
| Promotor | Promotor | Promoter | Promoteur |
| Proyecto piloto | Projecte pilot | Pilot project | Projet pilot |
| Responsable financiero | Responsable financer | Financial officer | Financier |
| Reunión de trabajo | Reunió de treball | Meeting | Meeting |
| Ruta crítica | Ruta crítica | Critical itinerary | Route critique |
| Socio líder | Soci líder | Lead partner | Partenaire responsable |
| Socio local | Soci local | Local partner | Partenaire local |
| Socio principal | Soci principal | Main partner | Partenaire principal |
| Socio transnacional | Soci transnacional | Transnational partner | Partenaire transnational |
| Sostenibilidad | Sostenibilitat | Sustainability | Durabilité |
| Subcontratación | Subcontractació | Subcontracting | Subcontratation |

| Castellano | Catalán | Inglés | Francés |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------|
| Transferencia de resultados | Transferència de resultats | Transfer of results | Transfert des résultats |
| Transnacionalidad | Transnacionalitat | Transnationality | Transnationalité |
| Transversalidad | Transversalitat | Transversality | Transversalité |
| Valor añadido | Valor afegit | Added value | Valeur ajoutée |
| Viabilidad | Viabilitat | Feasibility | Faisabilité |

La Diputación de Barcelona es una institución de gobierno local que trabaja conjuntamente con los ayuntamientos para impulsar el progreso y el bienestar de la ciudadanía.

La colección **Documentos de Trabajo** facilita a los agentes del mundo local documentación actualizada para contribuir a la mejora de la gestión de las políticas públicas locales.

Esta obra quiere ser un instrumento práctico para la concepción, elaboración, gestión y evaluación de proyectos transnacionales, en particular aquéllos susceptibles de financiación por la Unión Europea. Escrita en clave local, pretende poner a disposición de las administraciones locales una metodología de trabajo que pueda serles de utilidad. El manual se estructura a partir de las cuatro etapas de la vida de un proyecto (definición, planificación, ejecución y cierre) e incluye también fichas y ejemplos para ilustrarlas y un glosario con los términos más comunes utilizados en la gestión de proyectos transnacionales.

Diputació de Barcelona
Àrea de Presidència
Direcció de Relacions Internacionals
Còrsega, 273-279, 2a planta
08008 Barcelona
Tel. 934 022 055 • Fax 934 022 473
d.relacionsint@diba.cat
www.diba.cat/ri

