

# Claves y herramientas para el diseño y solicitud de proyectos europeos

Taller práctico

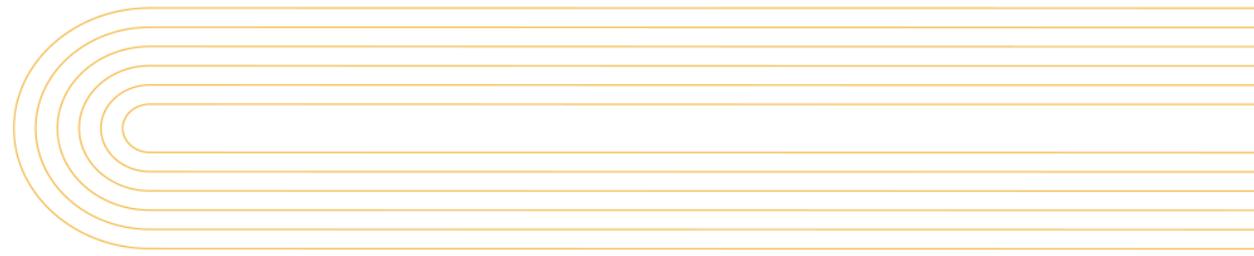


Este proyecto se realiza con base en la Resolución de subvenciones a las actividades de promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas y para sufragar los gastos de funcionamiento de las asociaciones de trabajadores autónomos, de cooperativas, de sociedades laborales, de empresas de inserción y de otros entes representativos de la economía social de ámbito estatal para el año 2021.

Colabora

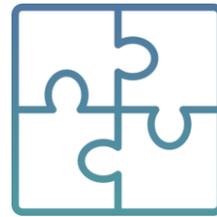


## Agenda



---

Conoceremos las principales metodologías de gestión de proyectos



---

Analizaremos la sistemática de diseño y los procesos que integran el ciclo de vida de un proyecto



---

Descubriremos proyectos de éxito y buenas prácticas

## ¿Qué es un proyecto?



Un proyecto es una estructura organizativa temporal que se configura para crear un producto o servicio único.(resultado) dentro de ciertos límites tales como tiempo, costo y calidad.

Temporal significa que el proyecto tiene un comienzo y un final bien definidos.

Resultado único significa que el producto o servicio del proyecto no se ha creado antes. Puede ser similar a otro producto pero siempre habrá un cierto nivel de unicidad.

El resultado de un proyecto puede ser un producto (por ejemplo, una nueva aplicación) o un servicio (por ejemplo, un servicio de empleo o un programa de formación).

El proyecto se define, planifica y ejecuta bajo ciertas restricciones externas (o autoimpuestas) de tiempo, costo, calidad, así como otras limitaciones relacionadas con la organización del proyecto como el contexto, capacidades, disponibilidad, etc.



temporal

*Comienza y termina*



único

*No es una rutina*



resultado

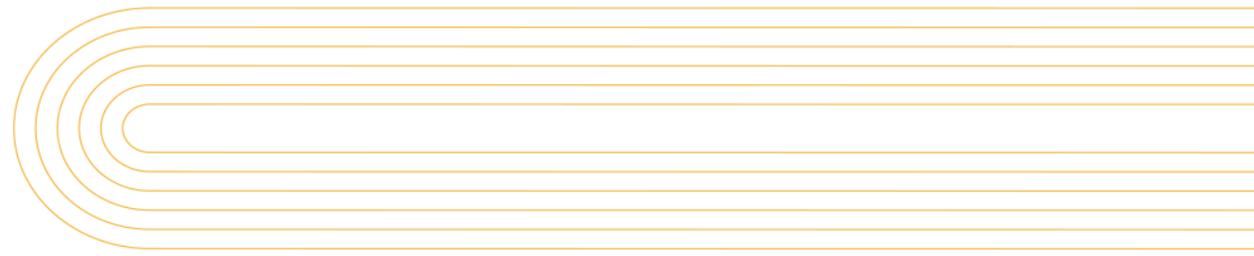
*Producto o Servicio*



restringido

*Tiempo, Costo, Calidad,...*

## ¿Qué es un proyecto?



*“Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio o resultado único.”*

## ¿Qué es un proyecto?



Los proyectos se diferencian del trabajo cotidiano normal (operaciones) y requieren una estructura organizativa temporal especial para ello:

- definir el alcance del proyecto y los entregables (productos o servicios).
- crear una justificación de la inversión (definir el valor del proyecto para la organización, el contexto económico, lista de soluciones alternativas, etc.).
- identificar a las partes interesadas en el proyecto y definir un equipo central del proyecto.
- crear los planes de proyecto para ayudar a guiar y gestionar el proyecto.
- asignar y coordinar los trabajos del proyecto con los equipos.
- monitorear y controlar diariamente el proyecto (progreso, cambios, riesgos, problemas, calidad, etc.).
- Entrega de los entregables y cierre administrativo del proyecto.



temporal  
*Comienza y termina*



único  
*No es una rutina*

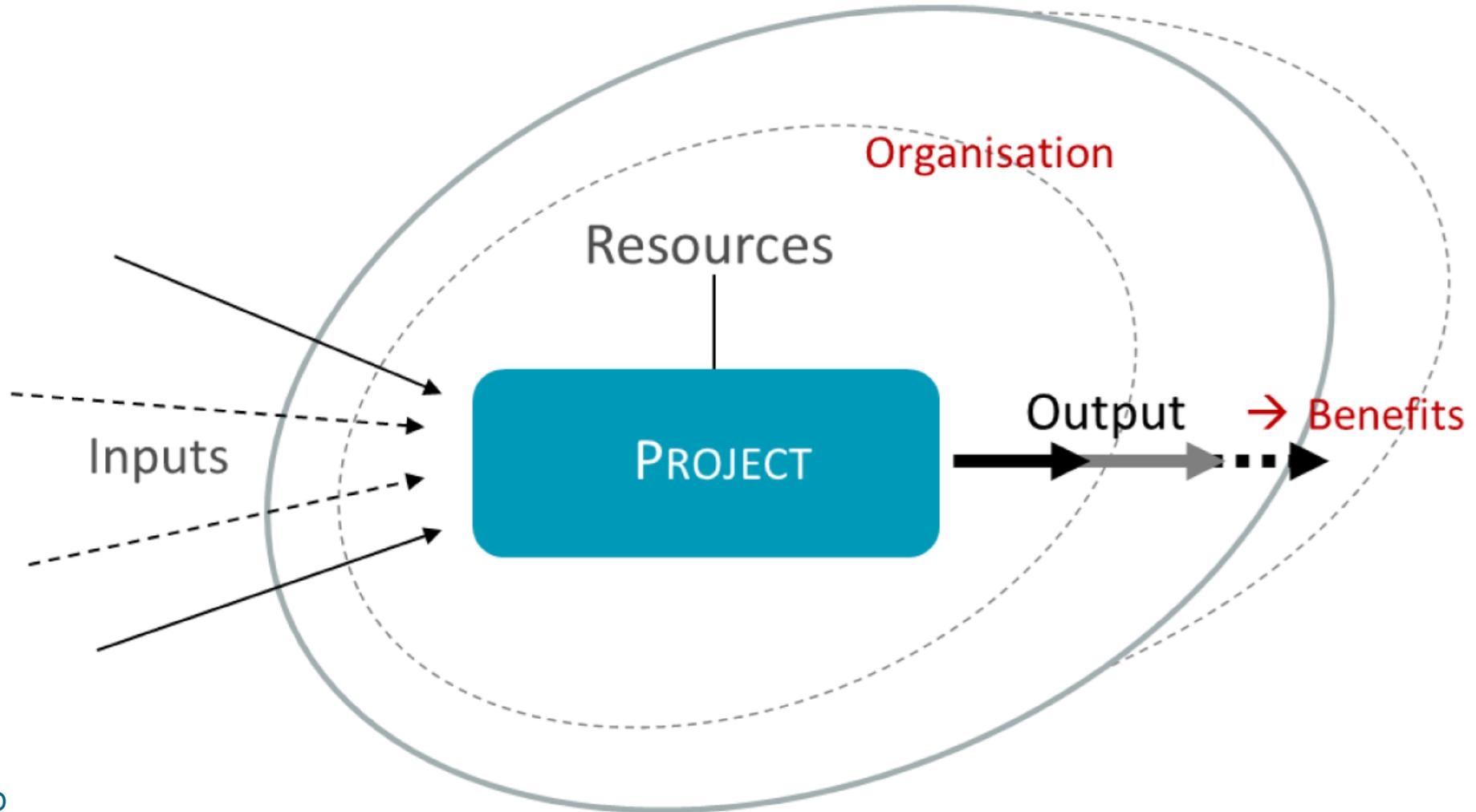
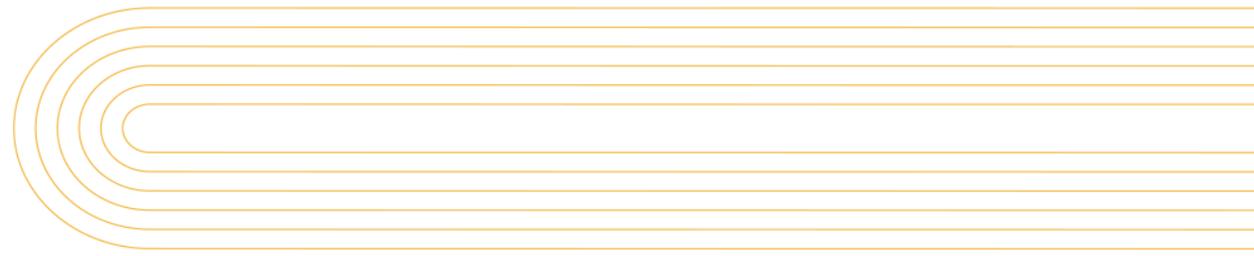


resultado  
*Producto o Servicio*



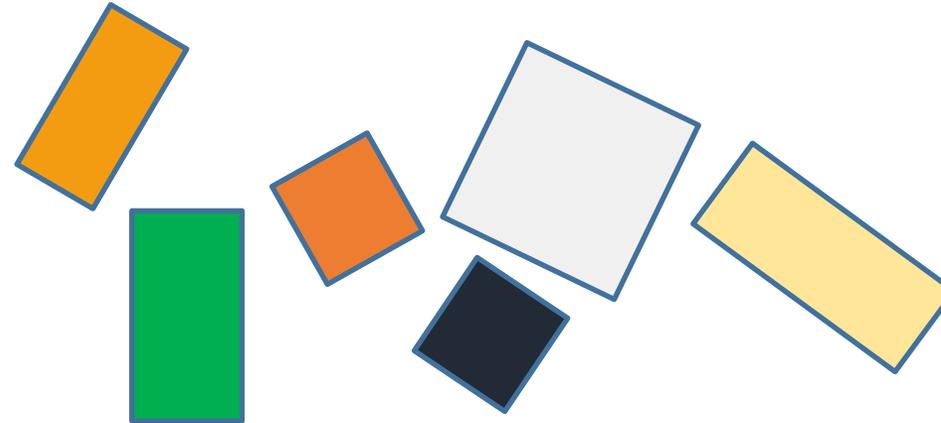
restringido  
*Tiempo, Costo, Calidad...*

# ¿Qué es un proyecto?

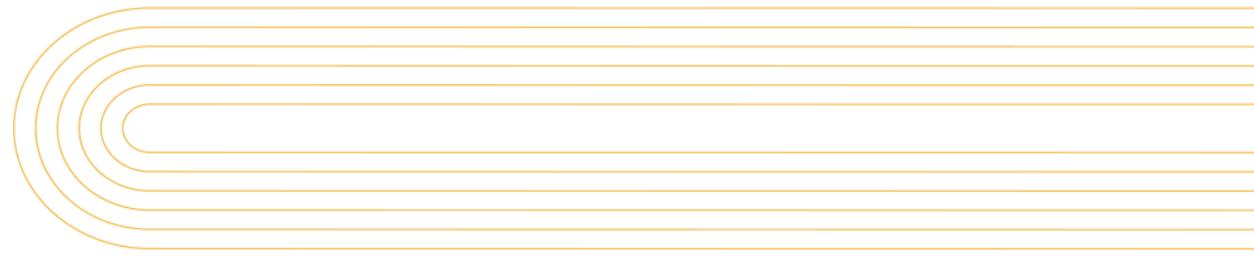


## ¿Qué es un proyecto?

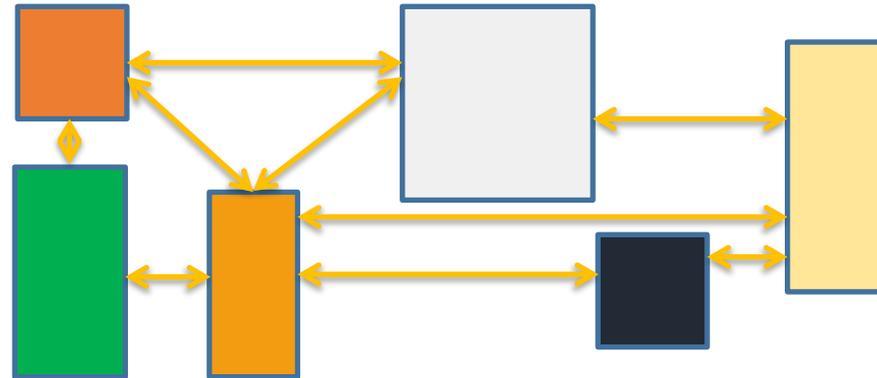
Un proyecto constituye una  
**COMPLEJIDAD**



## Simple o complejo



Todo proyecto requiere un  
tratamiento  
SISTÉMICO



## Entonces, ¿Por qué haríamos proyectos?

### ¿Por qué hacemos proyectos?

El objetivo de cada proyecto es introducir un nuevo producto o servicio o cambiar uno ya existente, y se espera que el logro de este objetivo aporte beneficios a la organización (por ejemplo, un nuevo sistema de gestión de documentos en toda la organización puede aumentar la productividad introduciendo una nueva forma de buscar, leer y archivar documentos). Un proyecto también puede ser visto como un proceso de transformación que convierte las ideas en realidad.

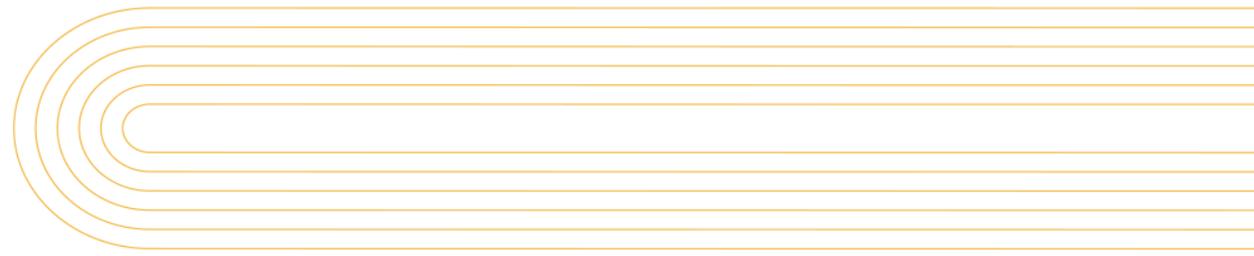
“

“Los proyectos pueden llevarse a cabo para transformar las operaciones o mejorar la forma de trabajar para ser más eficientes en el futuro.”

”



## Entonces, ¿Por qué haríamos proyectos?



Existen muchas razones diferentes por las que se inician los proyectos:

- Solicitud de un cliente para un nuevo producto o servicio.
- Una demanda de mercado u oportunidad para un nuevo producto o servicio.
- Un cambio en la legislación o necesidad organizativa.
- Utilizar una nueva tecnología para reducir costes.
- Reaccionando a un nuevo producto o servicio.
- Una fusión de dos o más departamentos, que requiere la integración de procesos.
- Actualización de un proceso existente.
- El resultado de una auditoría que esboza las mejoras que deben hacerse.
- Una mudanza de oficina.
- Una campaña de sensibilización.
- La necesidad de una prueba de concepto.
- El anuncio de la terminación del soporte para una plataforma IT existente.
- Migración de información a un nuevo sistema de gestión documental.
- La mejora de un servicio existente.

## Líneas de Financiación

### Los proyectos

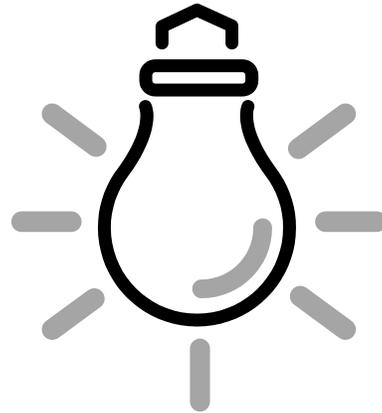
se retrasan (demasiado a menudo y durante demasiado tiempo).

### Al usuario final

no le gusta el servicio (que te gusten las cosas además de importante, es muy productivo).

### El servicio / producto

final no funciona como se esperaba (es decir, no funciona).



### Gastamos más

(y más, y más) dinero para solucionar “los” viejos problemas, pero ¿qué pasa con los nuevos? .

### Vivimos inmersos

en la complejidad, pero no con mayor eficiencia (so, don't live).

### Cambiamos

pero no vemos los resultados que esperabamos y pensamos que no hemos cambiado tanto.

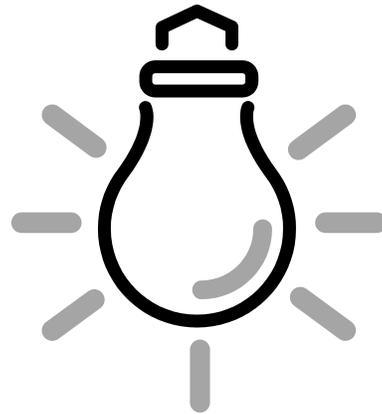
( ... I can't get no )

*I can't get no satisfaction,  
I can't get no satisfaction.  
'Cause I try and I try and I try  
and I try.  
I can't get no, I can't get no.*

*When I'm drivin' in my car  
and that man comes on the  
radio  
and he's tellin' me more and  
more  
about some useless information  
supposed to fire my  
imagination.  
I can't get no, oh no no no.  
Hey hey hey,  
that's what I say.*

## ( ... tengo una mala noticia... )

*Tengo una mala noticia  
no fue de casualidad  
yo quería que nos pasara... y tu, y tu  
lo dejaste pasar  
No quiero que me perdones  
y no me pidas perdón  
no me niegues que me buscaste  
nada nada de esto  
nada de esto fue un error  
nada fue un error  
nada de esto fue un error  
Los errores no se eligen  
para bien o para mal  
no fallé cuando viniste... y tu, y tu  
no quisiste fallar  
Aprendí la diferencia entre y juego y  
el azar  
quien te mira y quien se entrega  
nada nada de esto  
nada de esto fue un error  
nada fue un error  
nada de esto fue un error.*



- Sobrecostes
- Baja productividad
- Larga curva de aprendizaje (y larga, y larga, y larga...)
- Cliente insatisfecho
- Aumento de recursos (más madera!)
- Equipos deprimidos
- Falta de confianza en los proveedores

# Oh Lord!

*Oh Lord, won't you buy me a Mercedes Benz ?*

*My friends all drive Porsches, I must make amends,*

*Worked hard all my lifetime, no help from my friends,*

*So Lord, won't you buy me a Mercedes Benz ?*

*Oh Lord, won't you buy me a color TV ?*

*Dialing For Dollars is trying to find me.*

*I wait for delivery each day until three,*

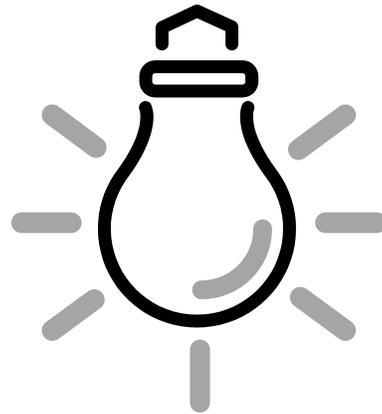
*So oh Lord, won't you buy me a color TV ?*

*Oh Lord, won't you buy me a night on the town ?*

*I'm counting on you, Lord, please don't let me down.*

*Prove that you love me and buy the next round,*

*Oh Lord, won't you buy me a night on the town ?*



- ✓ Conocimiento del sector y del contexto, análisis previos precisos: de necesidades, alcance, metodología, formación, impacto ... *(yes, yes, all of this!)*
- ✓ Cobertura extremo a extremo (pensar - diseñar - actuar)
- ✓ Enfocado a gestión de relaciones y optimización del talento
- ✓ Equipos de proyecto organizados en Red
- ✓ Flexibilidad e independencia de los productos, Red de talento
- ✓ Modelos de Innovación abierta y herramientas 2.0
- ✓ Supervisión, *oversision* (¿como la visión de Superman?)
- ✓ Flexibilidad científica y adaptabilidad en la planificación (¿Contradictorio? ¡Por supuesto que no!)
- ✓ Gestión del cambio desde el minuto 0
- ✓ Conocimiento experto y comportamiento generalista (difícil, difícil, *you know...*)



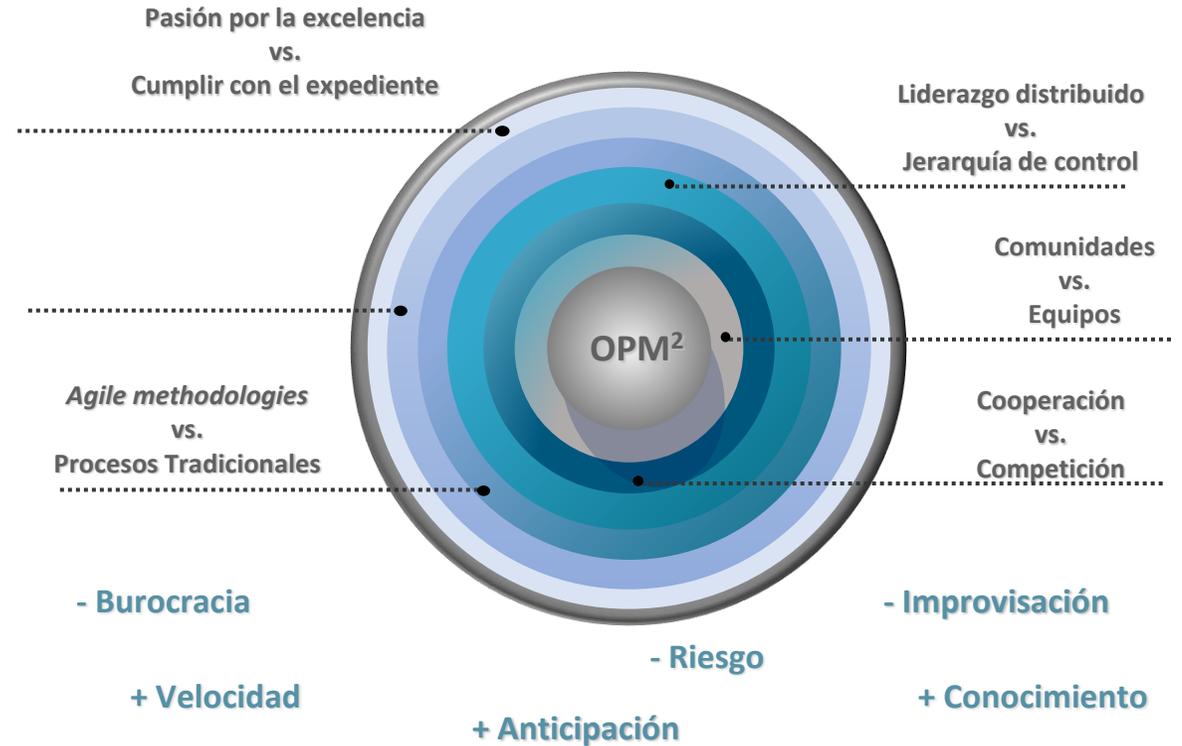
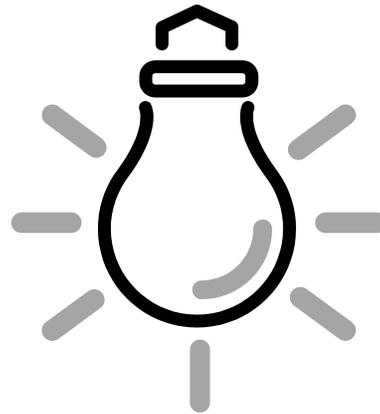
# (Vete y pega la vuelta)

*Hace dos años y un día  
que vivo sin él  
hace dos años y un día  
que no lo he vuelto a ver  
y aunque no he sido feliz  
aprendí a vivir sin su amor  
pero al ir olvidando de pronto  
una noche volvió*

*Quien es  
Soy yo  
Que vienes a buscar  
A ti  
Ya es tarde  
Porque  
Porque ahora soy yo  
la que quiere estar sin ti*

*Por eso vete  
olvida mi nombre  
mi cara, mi casa  
y pega la vuelta*

...



# (El Futuro)

No te despiertes con el futuro  
Quizá haya telefono y mal café  
No te castigues pequeña con el Futuro

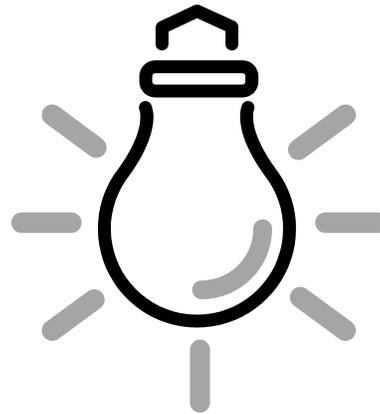
Quiero vivirme desconectado  
Que no nos cuenten los besos por esta vez  
Que no se entere tu dios de mis pecados  
Volveré

Seremos libres  
Seremos tierra y animal  
Volveré y seremos invisibles

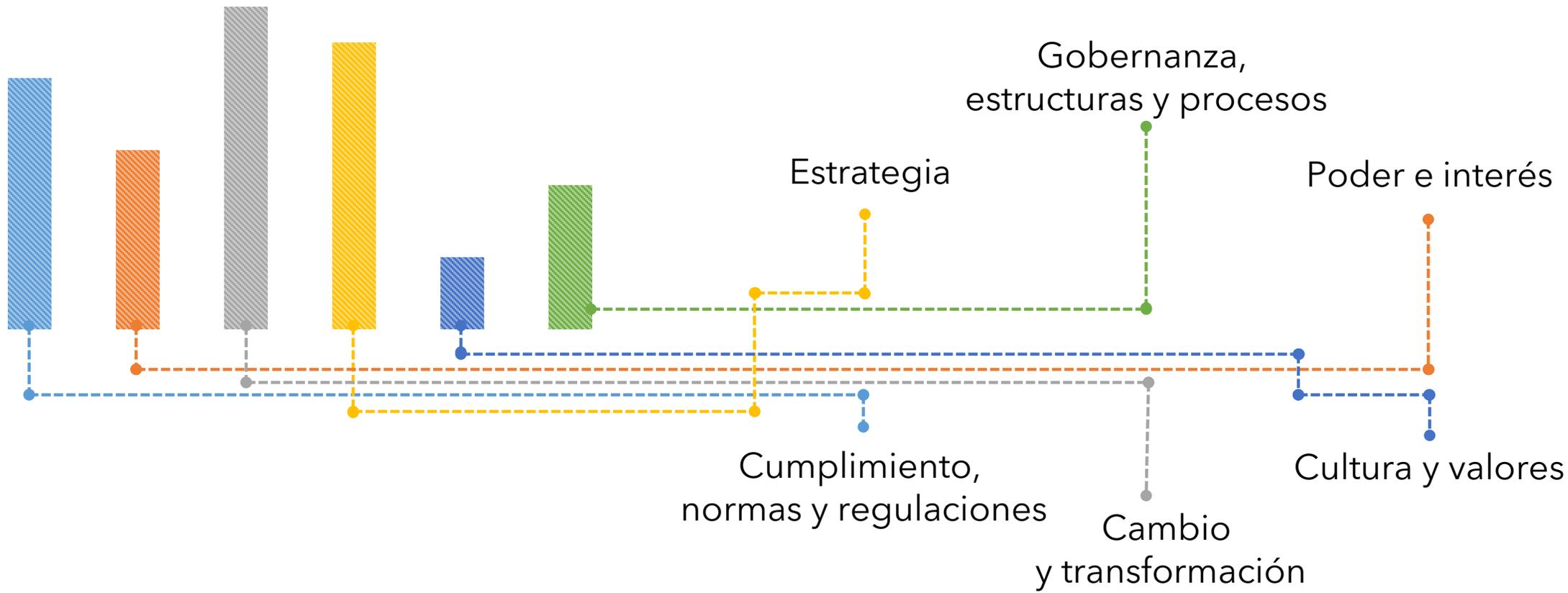
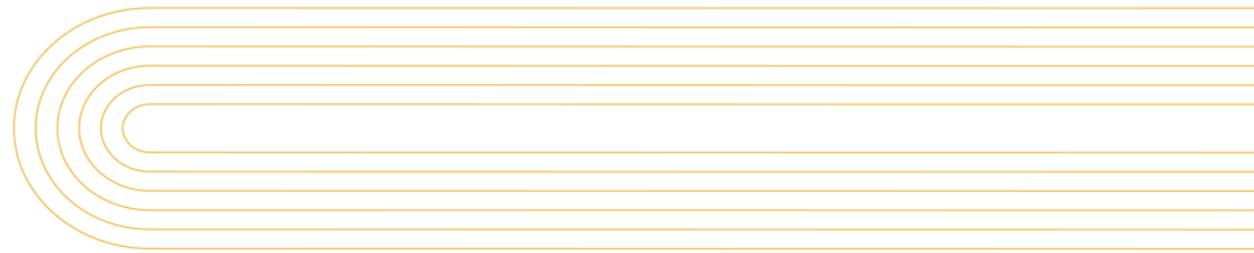
Como aquella tarde gris de abril  
Tus caras cobardes  
Si saben de mi

Y el tesoro quedó en nubes de tormenta  
Ruido en la memoria de la piel  
No les tengo miedo  
Vidas de papel  
Volveré

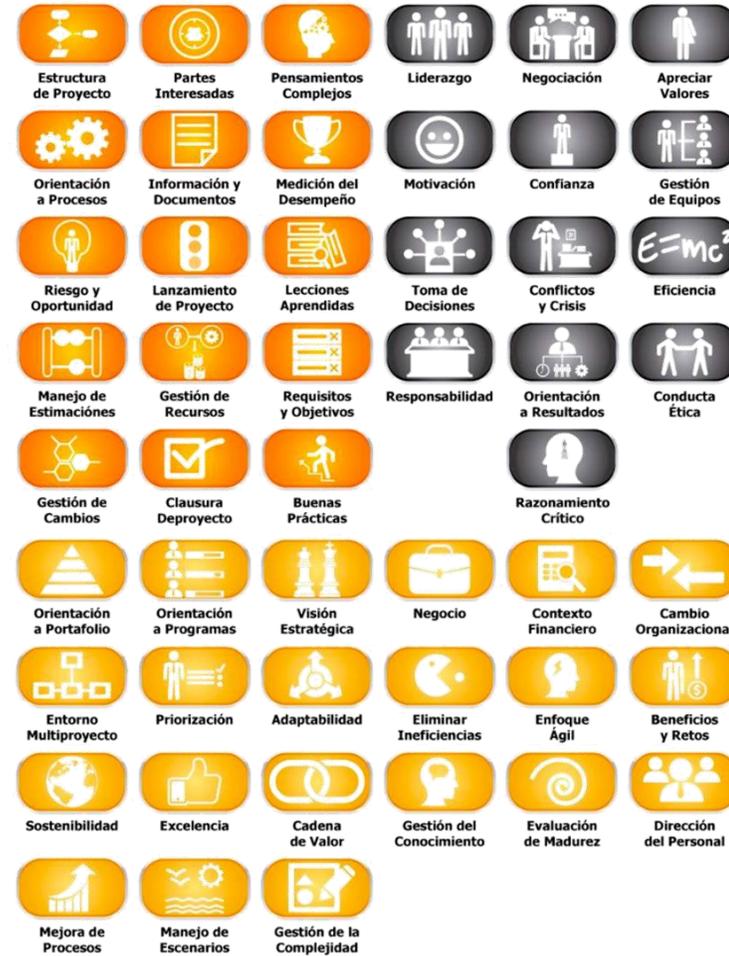
...



# Competencias



# Competencias



Visión Estratégica y de Negocio

Capacidad de Liderazgo

Habilidades Técnicas



"Pulse of the profession in Depth: Talent Management 2013" - PMI®, www.pmi.org

## Marco de Competencias

Diseñar, gestionar y dirigir proyectos con impacto social requiere de una serie de competencias tanto personales, del propio equipo, como de la organización que los llevará a cabo.

La Comisión Europea es la primera interesada en que la financiación aportada cumpla con los principios de eficiencia y eficacia, por lo que no sólo impulsa convocatorias, planes y programas que den apoyo a iniciativas públicas y privadas sino que, además, desarrolla metodologías y herramientas de innovación que ayuden a las personas y organizaciones a ser mejores para que su impacto social sea mayor.

En este contexto surgen dos herramientas clave que utilizaremos en este taller: ENTRECOMP y OPM<sup>2</sup>.



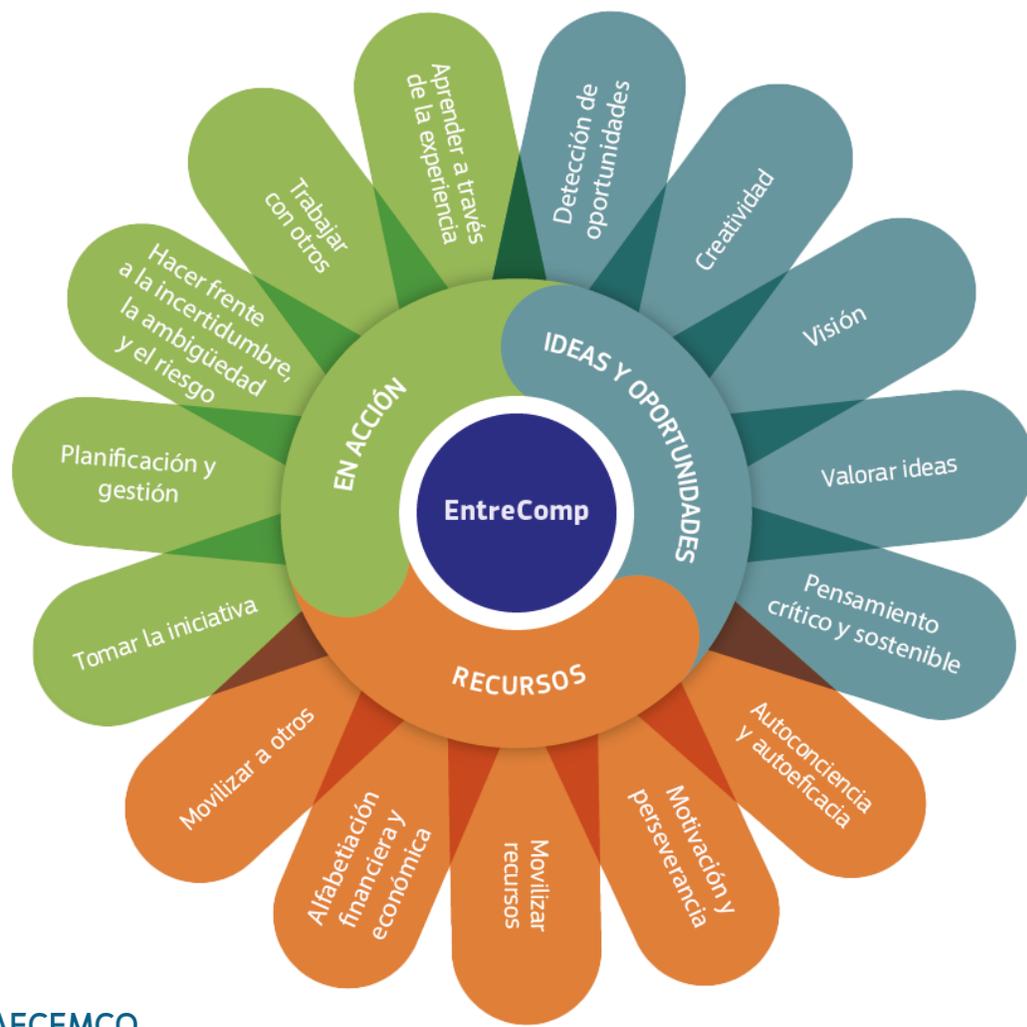


## ¿Qué es EntreComp?

EntreComp es un marco de referencia completo, flexible y multipropósito diseñado para ayudar a entender lo que significa el emprendimiento como una competencia clave para el aprendizaje permanente y poder utilizarlo en el trabajo. Su objetivo es apoyar e inspirar acciones para mejorar la capacidad emprendedora de la ciudadanía y organizaciones europeas, y se puso en marcha en 2016 como parte de la New Skills Agenda for Europe.

El emprendimiento como competencia se define como la capacidad de actuar sobre las oportunidades e ideas para crear valor para las demás personas. El valor creado puede ser social, cultural o económico. EntreComp reconoce la oportunidad de ser emprendedor/a en cualquier situación: desde un programa escolar hasta la innovación en el lugar de trabajo, desde las iniciativas comunitarias hasta el aprendizaje aplicado en la universidad. En el marco de EntreComp, la competencia emprendedora es una capacidad tanto individual como colectiva.

## ¿Qué es EntreComp?



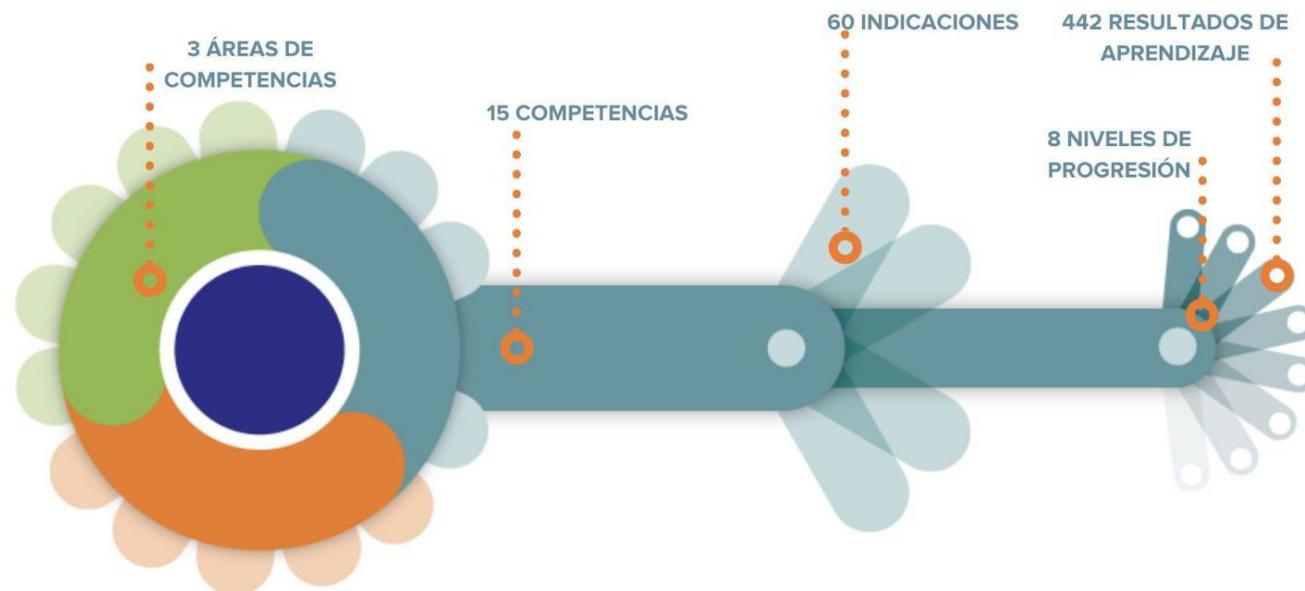
### **15 competencias de igual importancia**

No hay una única competencia básica en el EntreComp y todas las competencias son de igual importancia. Las competencias están numeradas para permitir una referencia más fácil, pero el orden en que se presentan no implica una secuencia en el proceso de adquisición o una jerarquía. Una actividad de aprendizaje o un instrumento de desarrollo puede referirse a una sola competencia o desarrollar las 15 competencias.

### **Adaptable y flexible**

Según el lugar y la forma en que se utilice el EntreComp, es razonable esperar que se haga hincapié en algunas competencias más que en otras, o que el modelo se adapte con menos prioridad en algunas competencias para reflejar un determinado proceso de aprendizaje o experiencia emprendedora.

# ¿Qué es EntreComp?



# ¿Qué es EntreComp?

## META: QUIERO MOVILIZAR

Movilizar un grupo de usuarios significa captar el interés e inspirar hacia la acción

Se incluyen en esta meta los subobjetivos de sensibilizar y aumentar la comprensión acerca de la competencia clave “Emprendimiento”, la cultura emprendedora y la formación en emprendimiento con el fin de crear una visión y un lenguaje común para las partes interesadas, y fomentar las colaboraciones en el ecosistema local, utilizando el EntreComp como referencia.

## META: QUIERO CREAR VALOR

Crear valor significa adaptar el marco EntreComp a tu propio contexto

Esta meta incluye por ejemplo la traducción del marco a diferentes idiomas, adaptarlo a nuevos usuarios, usarlo para dar respaldo a nuevas prácticas basadas en la evidencia, y utilizarlo para alinear las habilidades existentes y los modelos de selección de personas.

## META: QUIERO IMPLEMENTAR

Usar EntreComp como apoyo para la implementación de ideas o proyectos.

Esta meta responde a diseñar formación en emprendimiento o experiencias prácticas de emprendimiento, diseñar actividades para el desarrollo de habilidades, de trayectorias profesionales o para start-ups, de integrar el EntreComp o vincularlo a otras competencias clave, de establecer o mejorar las iniciativas de apoyo a start-ups existentes, y el desarrollo de organizaciones con EntreComp.

## META: QUIERO RECONOCER

Reconocer habilidades

Se trata de utilizar EntreComp para reconocer el desarrollo de habilidades e identificar las competencias profesionales, o para demostrar el impacto de programas e iniciativas.

## META: QUIERO VALORAR Y EVALUAR

Valorar y Evaluar es entender el punto de partida y demostrar el progreso realizado

Significa usar EntreComp para mapear iniciativas y recursos existentes, para descubrir las carencias de habilidades, para identificar las fortalezas y debilidades individuales, pero también para reflexionar o evaluar sobre el aprendizaje, utilizando EntreComp como herramienta de autoevaluación y evidenciar el progreso realizado.

# ¿Qué es EntreComp?



ÁREA  
IDEAS Y OPORTUNIDADES

COMPETENCIA  
**IDENTIFICAR OPORTUNIDADES**

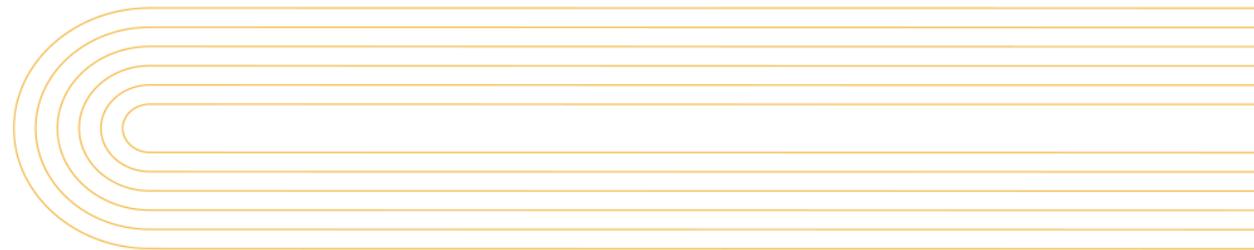
RECOMENDACIÓN Y DESCRIPCIÓN

Usar tu imaginación y habilidades para identificar oportunidades que generen valor.

Identificar y aprovechar las oportunidades para crear valor explorando el panorama social, cultural y económico. Identificar las necesidades y desafíos que deben cumplirse. Establecer nuevas conexiones y reunir elementos dispersos del contexto para crear oportunidades para generar valor.

INDICACIÓN	BÁSICO		INTERMEDIO		AVANZADO		EXPERTO	
<b>IDENTIFICAR, CREAR Y APROVECHAR OPORTUNIDADES</b>	Soy capaz de encontrar oportunidades para ayudar a otras personas.	Soy capaz de reconocer oportunidades para crear valor en mi comunidad y entorno.	Soy capaz de explicar qué es lo que hace que una oportunidad cree valor.	Soy capaz de buscar proactivamente oportunidades para crear valor, incluso para necesidades no identificadas.	Soy capaz de describir diferentes enfoques analíticos para identificar oportunidades de emprendimiento.	Soy capaz de usar mi conocimiento y comprensión del contexto para generar oportunidades para crear valor.	Soy capaz de juzgar las oportunidades para crear valor y decidir si seguirlas en diferentes niveles del sistema en el que estoy trabajando (por ejemplo, micro, meso o macro).	Soy capaz de detectar y aprovechar rápidamente una oportunidad.
<b>CENTRARSE EN LOS DESAFÍOS</b>	Soy capaz de encontrar diferentes ejemplos de desafíos que necesitan soluciones.	Soy capaz de reconocer desafíos en mi comunidad y entorno que puedo contribuir a resolver.	Soy capaz de identificar oportunidades para resolver problemas de maneras alternativas.	Soy capaz de redefinir la descripción de un desafío para que las oportunidades alternativas aborden el problema.	Soy capaz de separar las prácticas establecidas y desafiar el pensamiento convencional para crear oportunidades y ver los desafíos de diferentes maneras.	Soy capaz de juzgar cuál es el momento adecuado para aprovechar la oportunidad de crear valor.	Soy capaz de agrupar diferentes oportunidades o identificar sinergias entre diferentes oportunidades para aprovecharlas al máximo.	Soy capaz de definir oportunidades donde puedo mantener una ventaja competitiva.

# ¿Qué es EntreComp?



ÁREA  
IDEAS Y OPORTUNIDADES

COMPETENCIA  
**IDENTIFICAR OPORTUNIDADES**

RECOMENDACIÓN Y DESCRIPCIÓN

Usar tu imaginación y habilidades para identificar oportunidades que generen valor.

Identificar y aprovechar las oportunidades para crear valor explorando el panorama social, cultural y económico. Identificar las necesidades y desafíos que deben cumplirse. Establecer nuevas conexiones y reunir elementos dispersos del contexto para crear oportunidades para generar valor.

INDICACIÓN		BÁSICO		INTERMEDIO		AVANZADO		EXPERTO	
DESCUBRIR NECESIDADES	Soy capaz de encontrar ejemplos de grupos que se han beneficiado de la solución a un problema.	Soy capaz de identificar necesidades en mi comunidad y entorno que no se han cubierto (o que no se han tratado).	Soy capaz de explicar que grupos diferentes pueden tener distintas necesidades.	Soy capaz de establecer qué grupo de usuarios y qué necesidades quiero abordar creando valor.	Soy capaz de llevar a cabo un análisis de necesidades que involucre a los actores interesados relevantes.	Soy capaz de identificar desafíos relacionados con las necesidades e intereses contrastantes de diferentes actores interesados.	Soy capaz de realizar una "hoja de ruta" que combine las necesidades con las acciones necesarias para abordarlas y que me ayude a crear valor.	Soy capaz de diseñar proyectos que tienen como objetivo anticipar las necesidades futuras.	
	ANALIZAR EL CONTEXTO	Soy capaz de diferenciar entre distintas áreas donde se puede crear valor (por ejemplo, en el hogar, en la comunidad, en el medio ambiente, en la economía o en la sociedad).	Soy capaz de reconocer los diferentes roles que juegan los sectores públicos, privado y el tercer sector en mi región o país.	Soy capaz de diferenciar entre contextos para crear valor (por ejemplo, comunidades y redes informales, organizaciones existentes el mercado).	Soy capaz de identificar mis oportunidades personales, sociales y profesionales para crear valor, tanto en organizaciones existentes como mediante la creación de nuevas empresas.	Soy capaz de identificar los límites del sistema que son relevantes para mi actividad (o la de mi equipo) de creación de valor.	Soy capaz de analizar una actividad existente de creación de valor al mirarla en su conjunto e identificar oportunidades para desarrollarla aún más.	Soy capaz de hacer el seguimiento de tendencias relevantes y ver cómo crean amenazas y nuevas oportunidades para generar valor.	Soy capaz de promover una cultura dentro de mi organización que esté abierta a detectar las señales débiles de cambio, lo que generará nuevas oportunidades para crear valor.

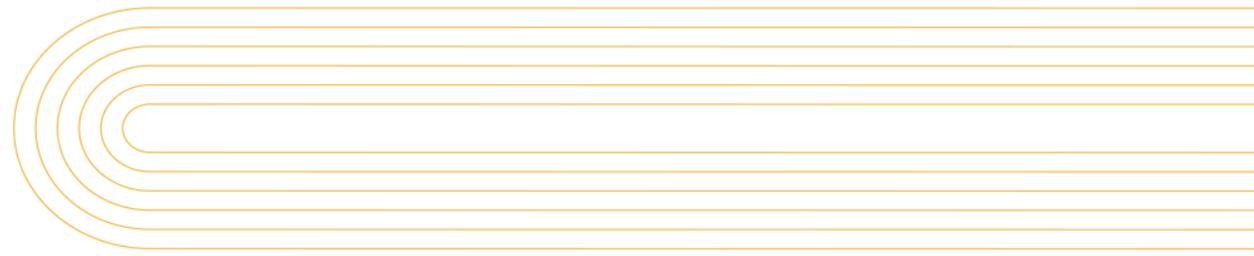


## Dirección de Proyectos

La Dirección (Gestión) de un proyecto, incluye:

- Identificar requisitos.
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y ejecuta el proyecto.
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados.
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: El Alcance; La Calidad; El Cronograma; El Presupuesto; Los Recursos; y, Los Riesgos.

## Dirección de Proyectos

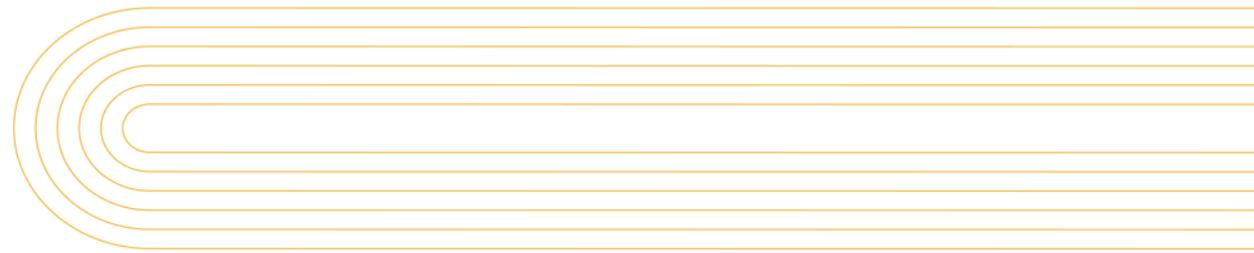


*La Dirección (Gestión) de Proyectos (PM) según PMI, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.*

# Dirección de Proyectos



# Definamos nuestro proyecto



HUMAN  
CENTERED

Enfócate en valores humanos: Tener empatía por las personas para las cuales estás diseñando y la retroalimentación de estos usuarios es fundamental para lograr un buen diseño.



MINDFUL of  
PROCESS

Estar Consciente Del Proceso: Tener claro el proceso de diseño y saber qué métodos se utilizan en cada fase.



BIAS  
TOWARD  
ACTION

Incita a la acción: No nos confundamos con el término "diseño" ya que no se trata de pensar sino que de hacer. Del pensar a la acción.



SHOW  
DONT  
TELL

No lo Digas, Muéstralo: Comunica tu visión de una manera significativa e impactante creando experiencias, usando visuales ilustrativas y contando buenas historias.



RADICAL  
COLLABORATION

Colaboración Radical: Junta equipos de personas de variadas disciplinas y puntos de vista. La diversidad permite salir a la luz ideas radicales.



CULTURE  
OF  
PROTOTYPING

Cultura de Prototipos: Hacer prototipos no es simplemente una manera de validar las ideas; es una parte integral del proceso de innovación.

# ¿Cómo podríamos?

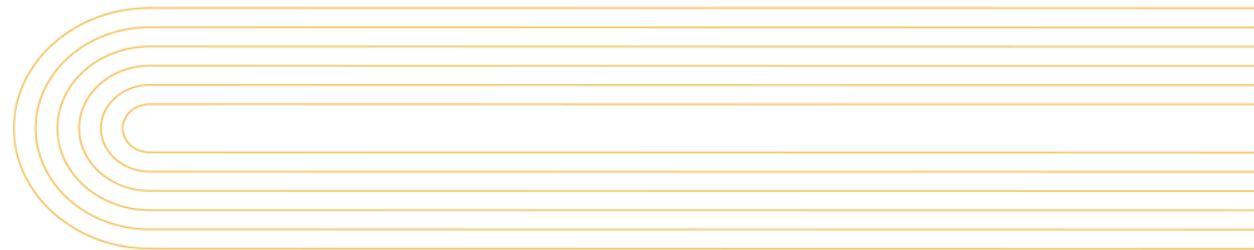
Se define el problema para construir un marco teórico basado en el desafío de diseño anteriormente trabajado que dará un puntapié inicial para la generación de ideas. Esta herramienta actúa como catapulta para generar una declaración y definir el problema. Esto permite desarrollar ideas de una forma directa y lo más importante es que ayuda a capturar el concepto de diseño de manera significativa. Una buena definición del problema facilitará la múltiple creación de preguntas del tipo “¿Cómo podríamos?” que nos proyectan a la solución del problema.

El (USUARIO) necesita (NECESIDAD) porque (INSIGHT)

*Ejemplo:*

*En vez de decir, “Un niño adolescente necesita comer menos y más nutritivo por que padece de obesidad”.  
Formulamos, “Un niño adolescente con problemas de alimentación necesita sentirse aceptada socialmente cuando come porque en su barrio los riesgos sociales son más peligrosos que los riesgos de salud”.*

## 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.

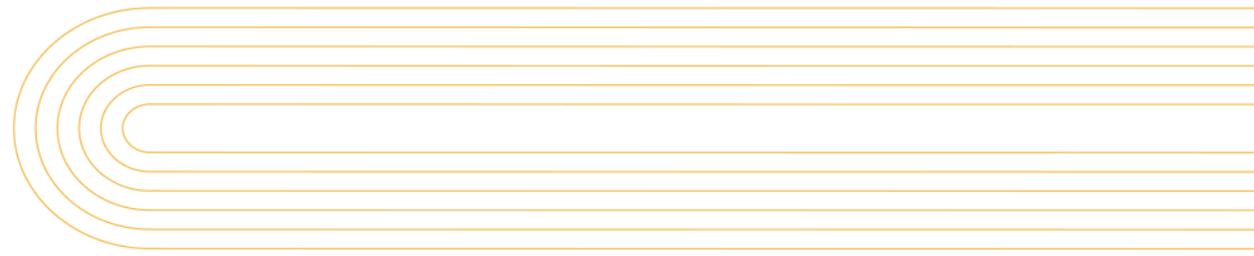
Las tres alternativas indicadas presentan riesgos y oportunidades, aunque con sensibles diferencias entre ellas. Así, al valorar un proyecto debe tenerse en cuenta:

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.

## Cuestiones de interés ya conocidas



## Aprovechamiento de oportunidades



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.

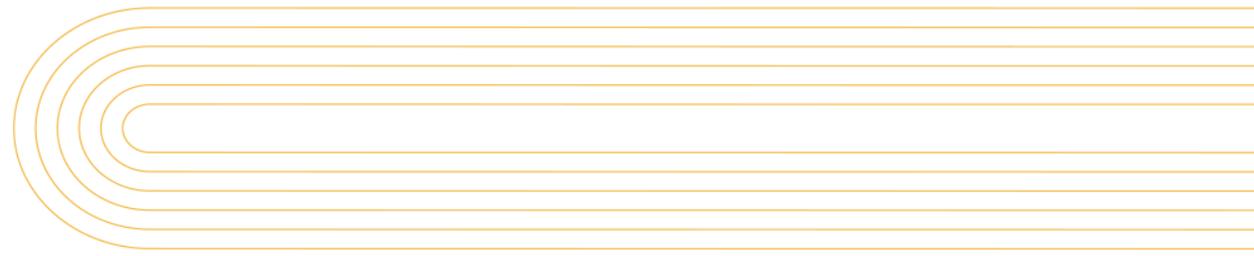
De todas formas, decidirse en función de una oportunidad supone un riesgo, por cuanto el proyecto se basa en ideas no contrastadas en la práctica (como corresponde a cualquier proyecto piloto).

## Aprovechar una fuente de financiación

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.

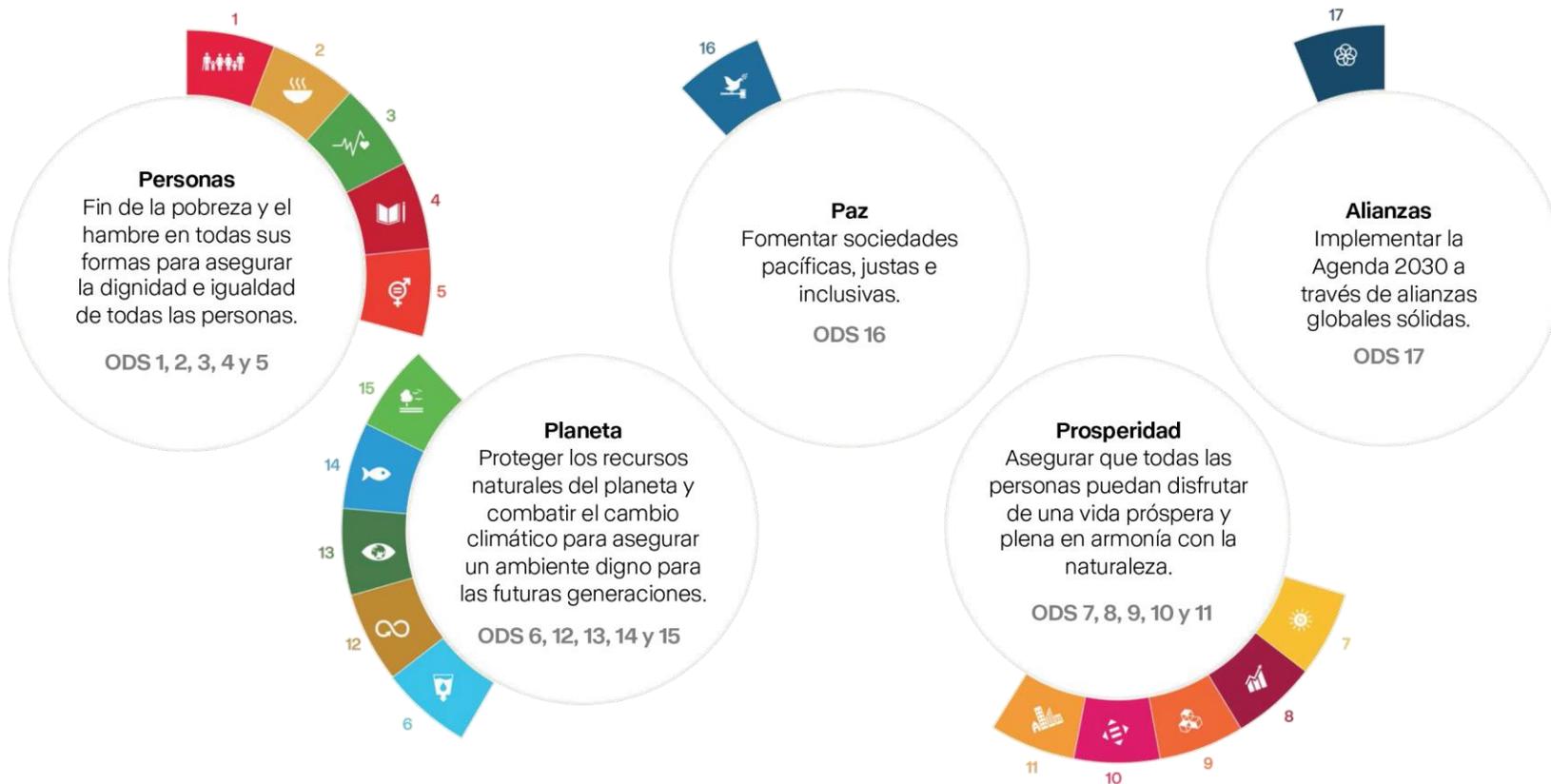
# ODS



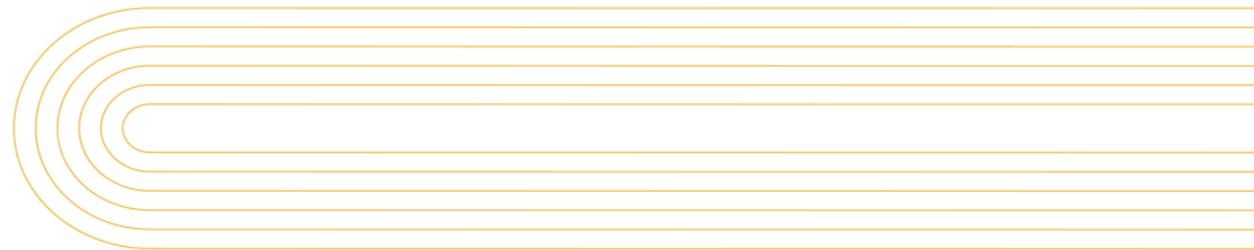
La Asamblea General de la ONU adoptó en 2015 la AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE, una Agenda que despliega 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que 193 países ratificaron por unanimidad.

Los ODS entraron en vigor en enero de 2016, y por primera vez, plantean un escenario en el que abordar las tres vertientes del Desarrollo Sostenible de manera integral e indivisible: el desarrollo social, ambiental y económico.

# ODS



## Pero antes definamos el problema



### Ideación: genera alternativas para probar.

#### **5 Bosqueja al menos 5 maneras *radicales* de satisfacer la necesidad** 5min

 \_\_\_\_\_  
escribe la declaración del problema

--	--	--	--	--

#### **6 Comparte la solución & captura la retroalimentación** 10min (2 sesiones x 5 min c/u)

Notas

d. 

Cambien de roles & compartan nuevamente

# Pero antes definamos el problema



## CUÉNTANOS TU PROYECTO

5 PUNTOS BÁSICOS FUNDACIÓN TELEFÓNICA QUE DESCRIBEN UN PROYECTO INNOVADOR

*Telefónica*  
FUNDACIÓN

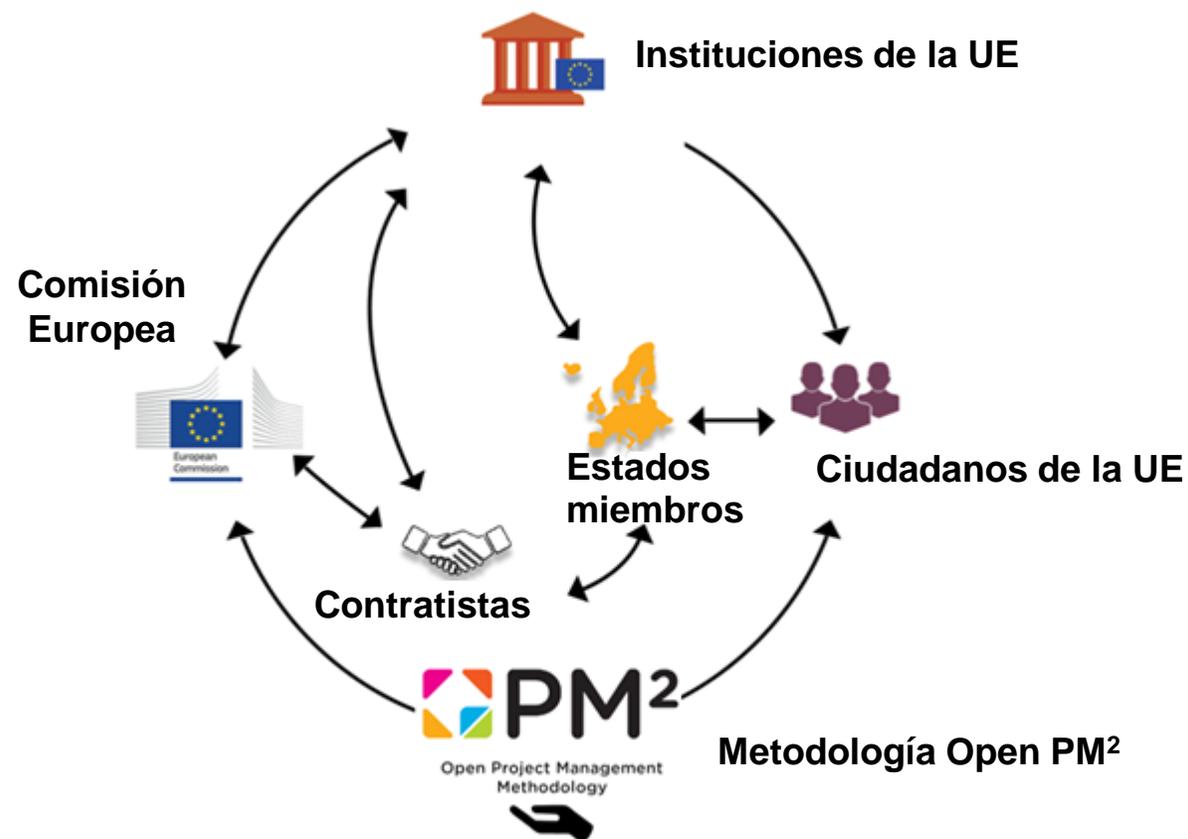
<b>1</b> Retos a los que nos enfrentamos	<i>Problemas</i>	<i>Beneficiarixs</i>	
<b>2</b> Objetivos que pretendemos alcanzar	<i>Objetivo General</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	
<b>3</b> Cómo vamos a trabajar	<i>Metodologías</i>	<i>Indicadores de desempeño</i>	<i>Inversión</i>
<b>4</b> Resultados conseguidos (productos/servicios)	<i>Producto/Servicio/Proceso</i>	<i>Entregable</i>	
<b>5</b> Innovaciones	<i>¿Qué hay de nuevo?</i>		

## OPM<sup>2</sup>

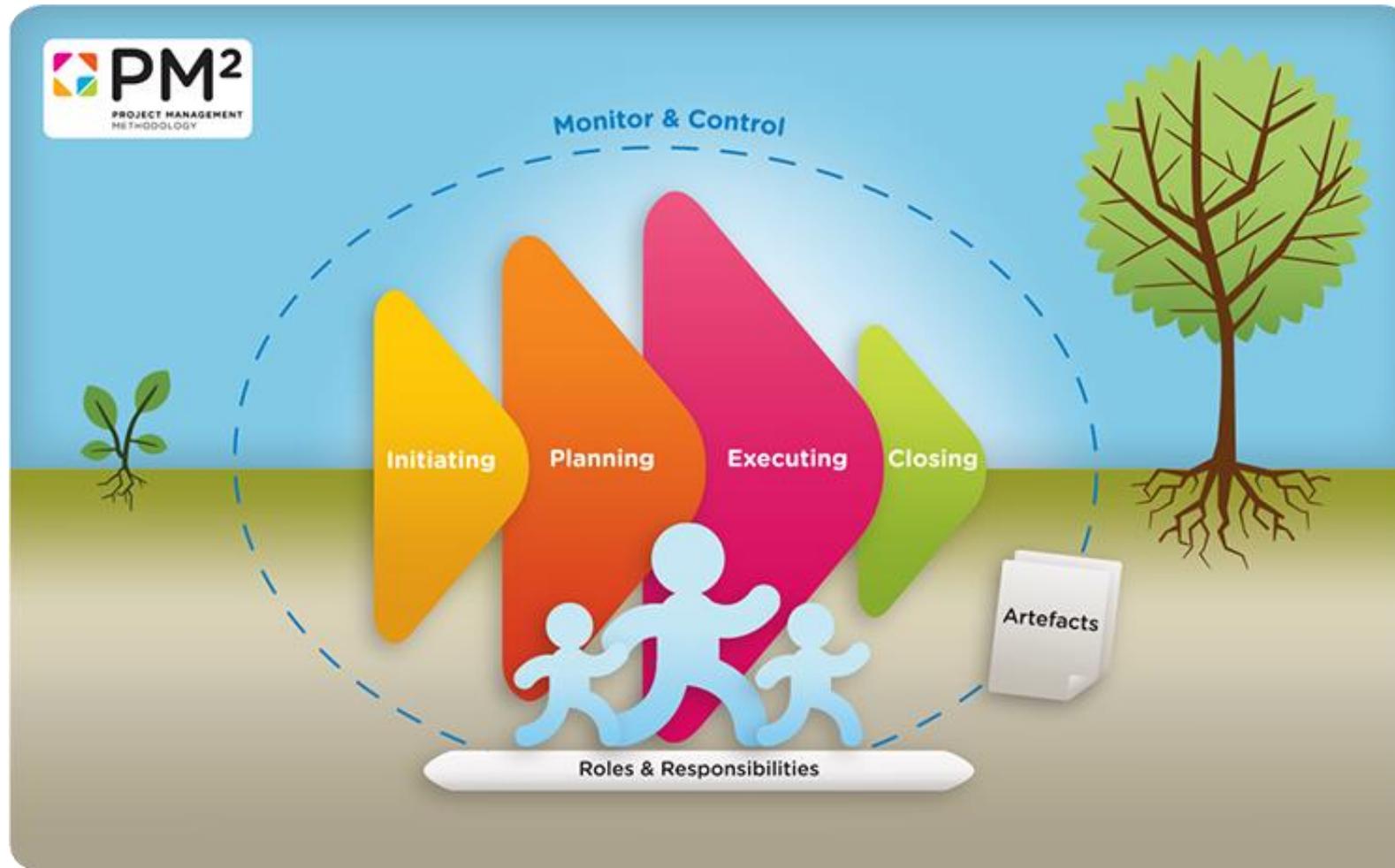
OPM<sup>2</sup> es una metodología de gestión de proyectos desarrollada y respaldada por la Comisión Europea. Su propósito es permitir a los gestores de proyectos (PM) ofrecer soluciones y beneficios a sus organizaciones mediante la gestión eficaz del trabajo a lo largo de todo el ciclo de vida de un proyecto.

Es importante señalar que se trata de una Metodología de Gestión de Proyectos (no un cuerpo de conocimiento, ni un estándar, etc.) Es fácil de usar. Se ajusta a las necesidades sin ser muy compleja y permite la adaptación a diferentes tipos y tamaños de proyectos.

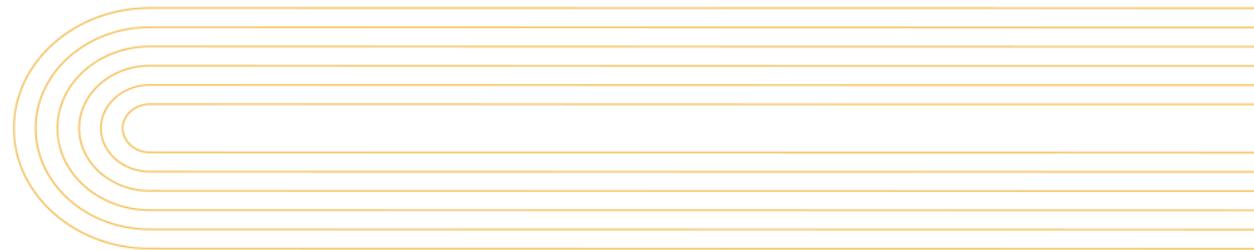
La guía de la metodología ocupa apenas 160 páginas ayuda y guía a lo largo de todas las fases del proyecto a ir completando todas las actividades y dejar constancia de ellas,



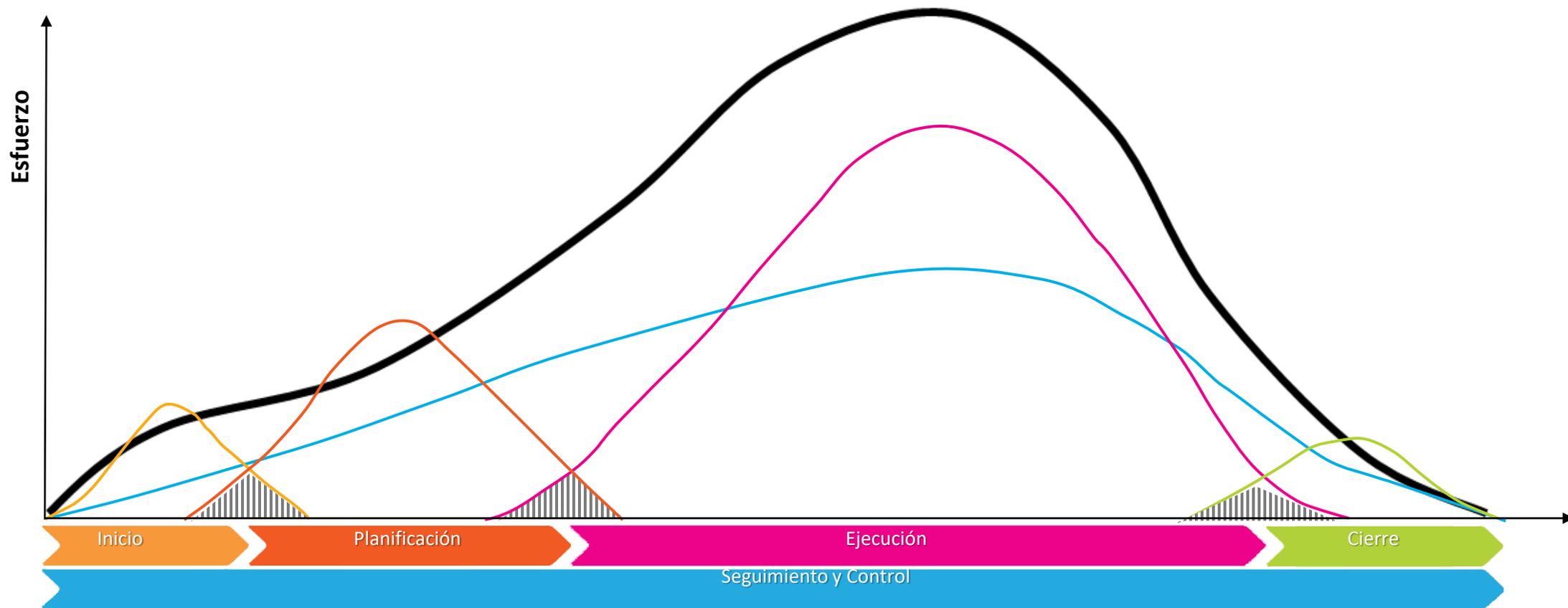
# El Ciclo de Vida de un Proyecto



# OPM<sup>2</sup>



El ciclo de vida del proyecto de la PM<sup>2</sup>: solapamiento de las actividades de cada una de las fases.



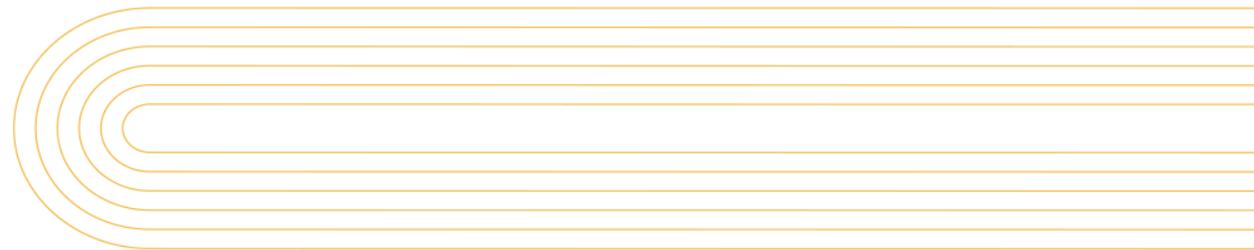


## El diseño de proyectos europeos

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, tiempo real y temático, en el que intervienen factores técnicos y financieros (de diseño, gestión, control y evaluación).

## De la idea a la carta del proyecto

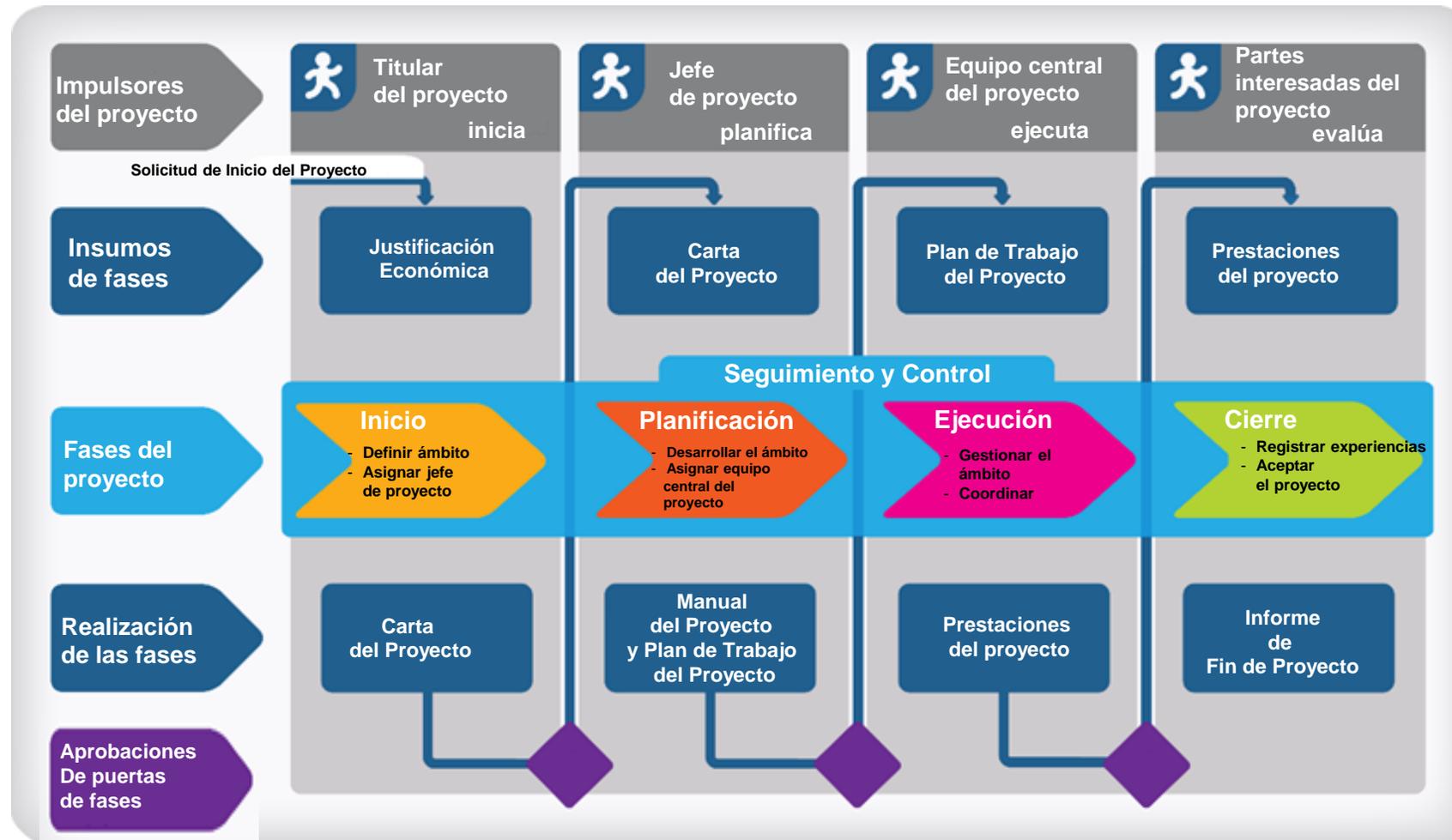


Para abordar esta fase inicial, es recomendable seguir un proceso lógico de aproximación y maduración de la idea hasta la elaboración de la carta. Deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

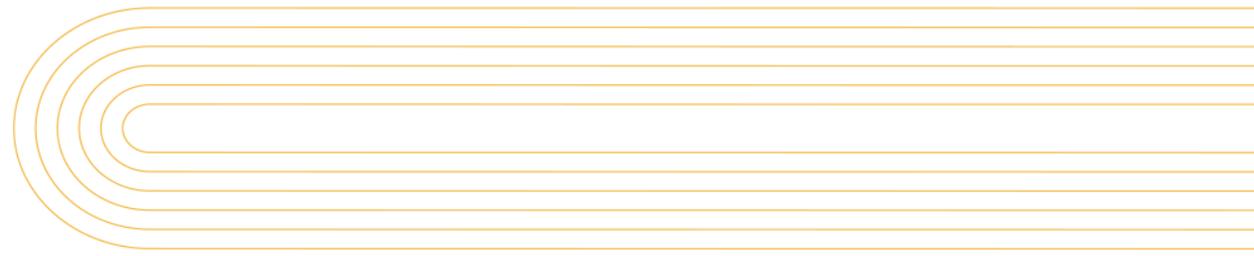
- El punto de partida: identificación de las necesidades.
- La consideración de las posibilidades técnicas, humanas y financieras.
- Los organismos intermedios y la valoración de la financiación comunitaria.
- La carta de proyecto: el instrumento para la presentación de la idea.

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.

## Diagrama de canales de la PM<sup>2</sup>



## Dimensión europea del proyecto



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 organizacionales. 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 de la entidad y disponer del compromiso de la alta dirección y de apoyos institucionales o políticos, en su caso.



## La consideración de las posibilidades técnicas, humanas y financieras

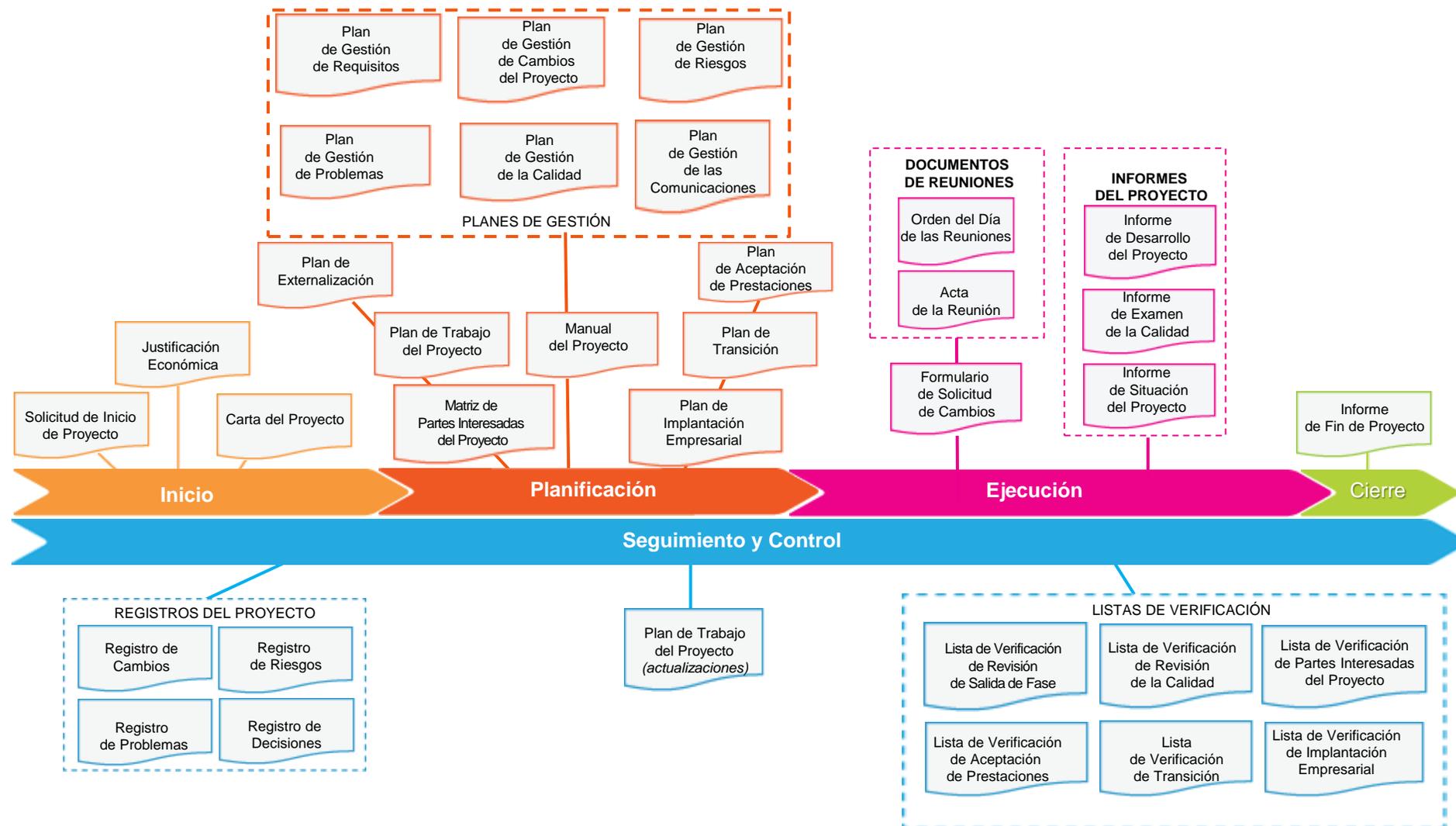
Un proyecto transnacional siempre debe responder, a tenor de lo expuesto en el apartado anterior, o bien a una necesidad concreta de la organización o bien a una oportunidad estratégica, y, por tanto, es básico el conocimiento de las prioridades establecidas en la planificación estratégica u otra documentación de referencia (planes anuales, memorias de actividades, planes sectoriales, compromisos programáticos, etc.).

El proyecto transnacional debe encajar con las líneas estratégicas de la organización. 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 (Junta Directiva, Patronato, Dirección General, Administrador, Gerencia, etc.) 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?).

# Mapa de la planificación en el Ciclo de Vida de un proyecto





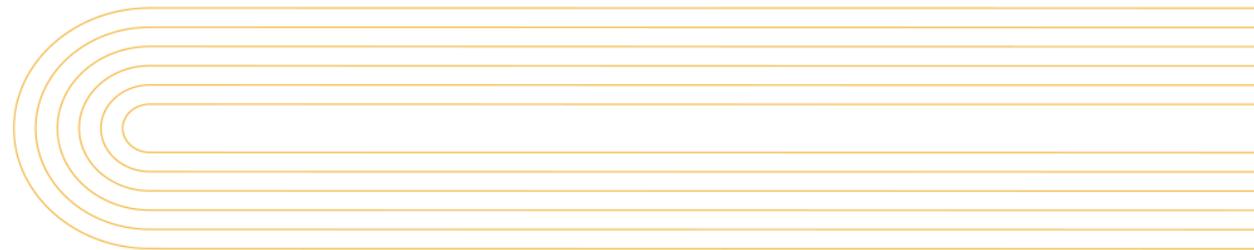
## Solicitud de Inicio de Proyecto

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.

## Los organismos intermedios 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 intermedio 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. El conocimiento sobre qué entidad gestiona la convocatoria es fundamental, 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 intermedio:** es el órgano que asume todas las funciones encomendadas desde la Autoridad de Gestión conforme a un acuerdo de atribuciones de funciones, para la puesta en marcha y desarrollo del Programa Operativo (gestión de operaciones, verificaciones administrativas, verificaciones in situ, solicitudes de reembolso...).



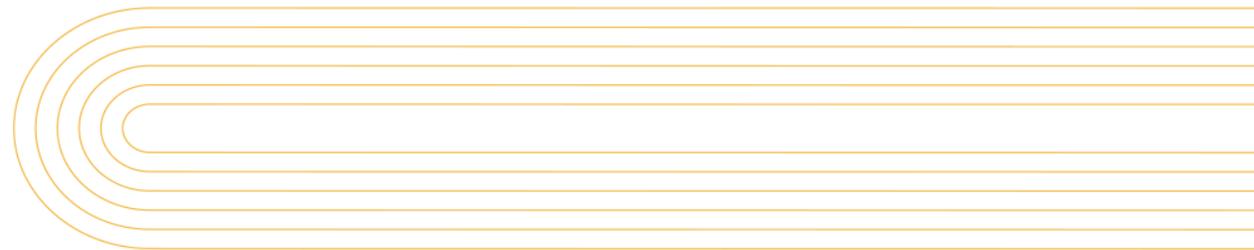
## Los organismos intermedios y la valoración de la financiación comunitaria

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, empleo), pero podrían presentarse proyectos de estas temáticas en otros programas en función del enfoque (por ejemplo, se podría presentar un proyecto sobre jóvenes y empleo en el programa «Erasmus+», o sobre empleo e inclusión en el programa «POISES»).

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.

## La carta de proyecto: el instrumento para la presentación de la idea



La carta del proyecto, o en la nomenclatura de OPM<sup>2</sup> "Caso de Negocio", 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 carta de proyecto culmina el paso de idea a proyecto en preparación: la carta será, en consecuencia, un documento pensado en clave europea (y no una hoja de ruta interna con una visión exclusivamente local).

La carta 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:

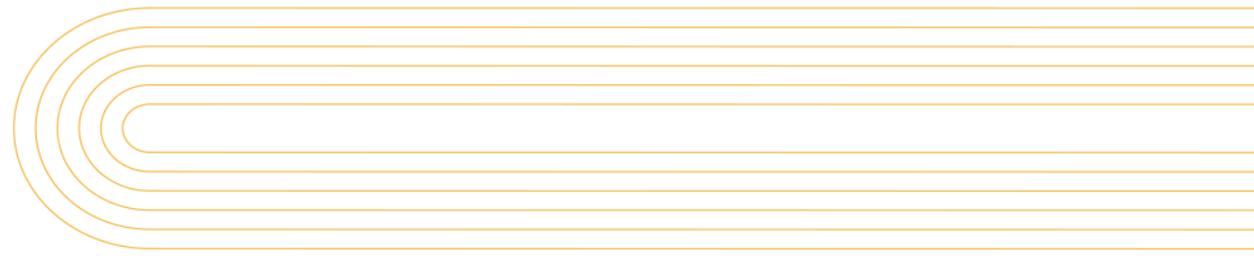
## Contenidos de la carta de proyecto

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

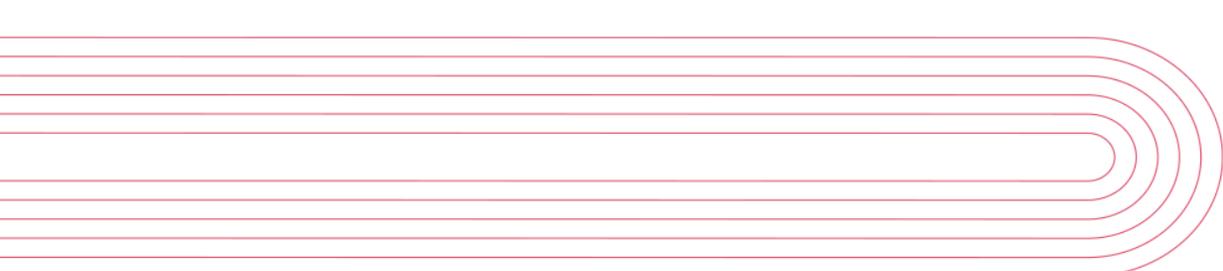
En cualquier caso, la ficha de proyecto servirá para:

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.

## Cuadro resumen. De la idea a la carta de proyecto



- La identificación de necesidades parte de una problemática concreta identificada con anterioridad a la convocatoria.
- La idea de proyecto es coherente con la estrategia.
- 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 carta de proyecto sintetiza los principales elementos del proyecto.
- La carta está redactada pensando en la dimensión europea del proyecto.
- La carta 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.



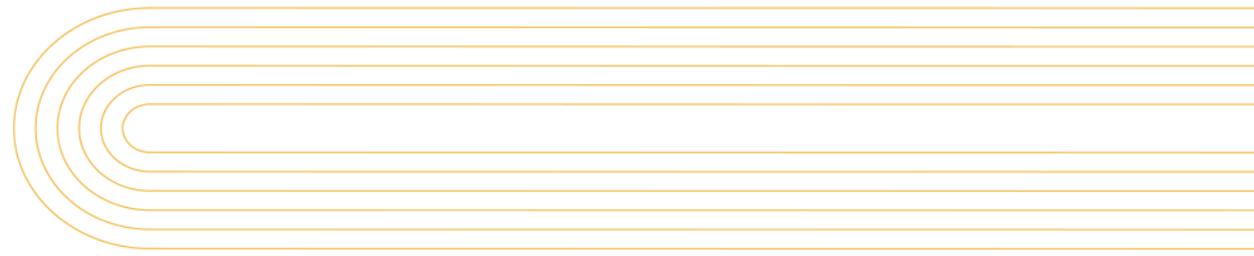
## La preparación y presentación del proyecto

La preparación del proyecto, y su entrega en forma y plazos adecuados, centran el trabajo una vez se dispone de la carta 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 la mayoría de casos es obligatorio 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.



## 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:

### **Socio líder del proyecto**

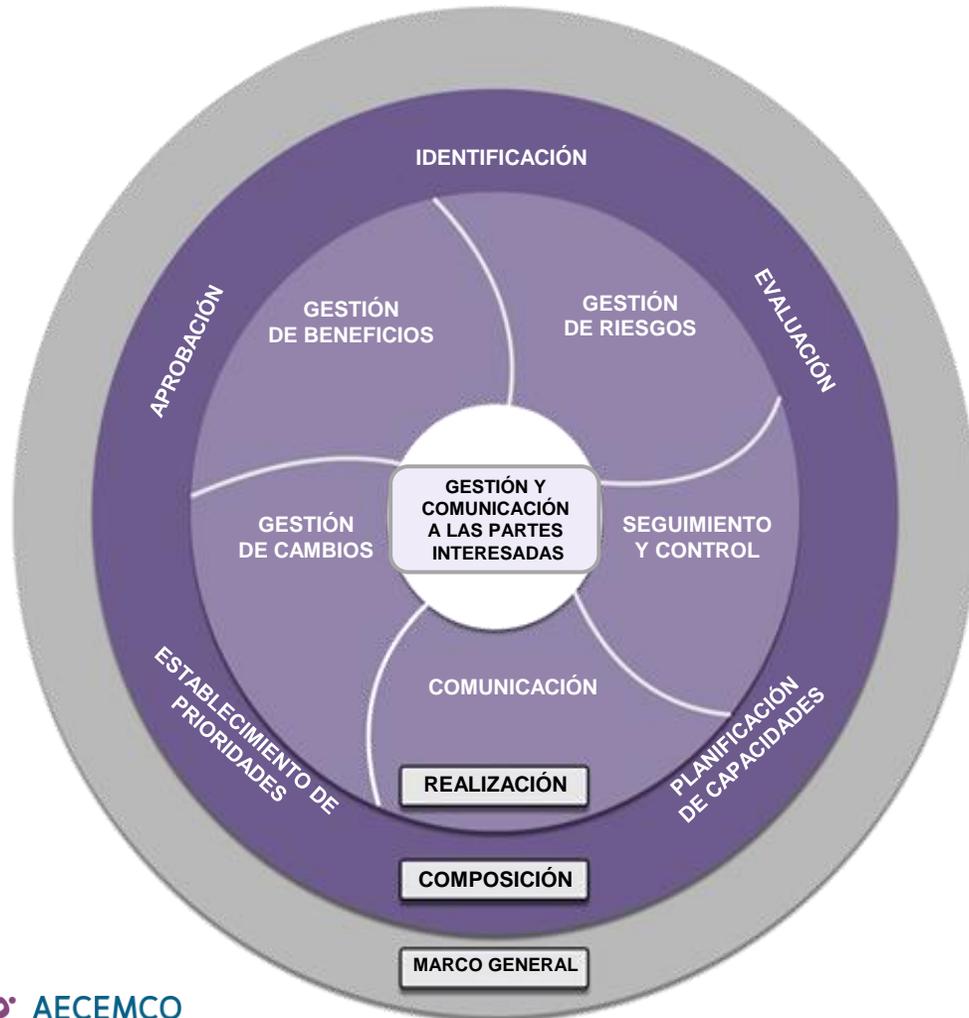
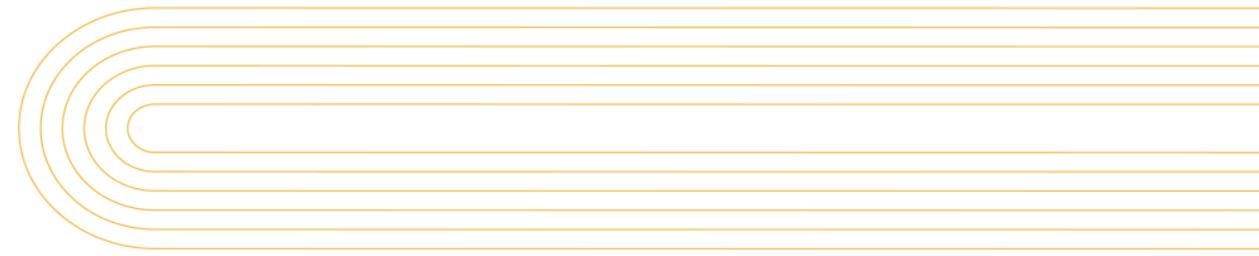
Imprescindible en todo proyecto. Suele ser quien tiene la idea y quien se ocupa de coordinar todo el proceso de preparación y presentación. Una vez aprobado, lidera el proyecto hasta su conclusión, siendo el responsable ante la UE de los aspectos técnicos, administrativos y financieros. También se denomina, 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 la mayoría de convocatorias europeas. 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.

# La constitución del partenariado: tipología de socios y selección



## **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 puede ser 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.



## 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. Normalmente, estas oficinas hacen uso de sus contactos para difundir la demanda de socios mediante la ficha de proyecto.

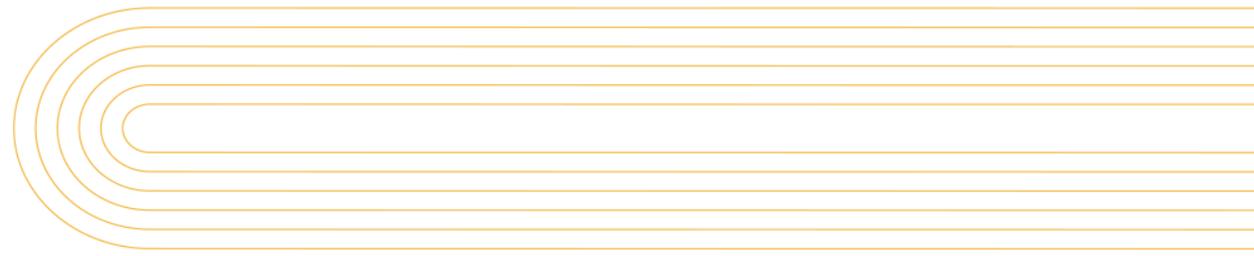
**Uso de la web del programa:** Las páginas web de las convocatorias pueden facilitar contactos mediante aplicativos informáticos para la búsqueda de socios.

**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.

**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.

## Búsqueda mediante redes europeas



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.
- 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.

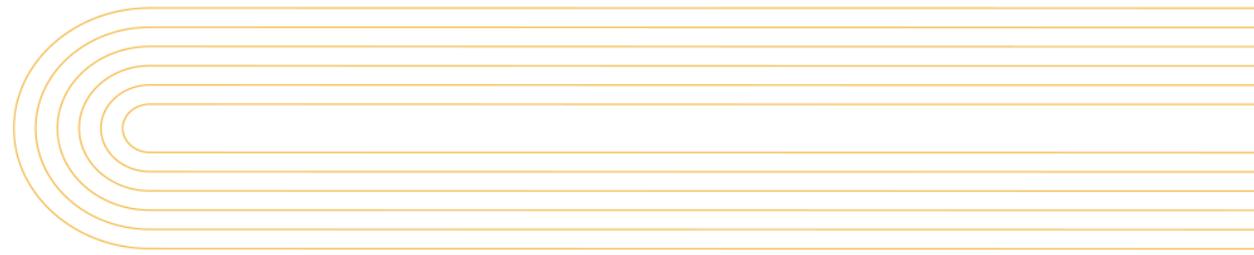


## La realización de acciones de lobby

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.

## La realización de acciones de lobby



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:

- 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.



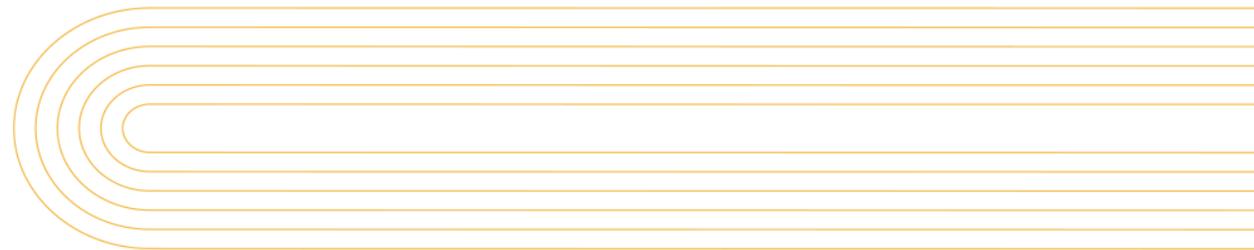
## La elaboración técnica del proyecto

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.



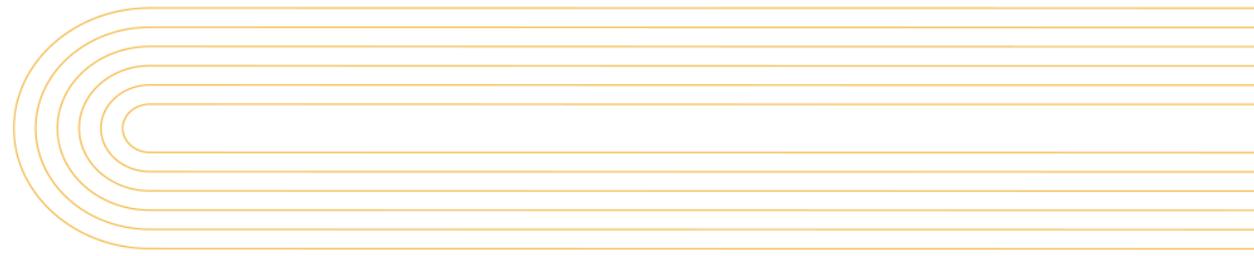
## The GROW Model

Los cuatro elementos clave del modelo GROW:

- Meta (Goal): Un objetivo que el equipo del proyecto pretende alcanzar
- Realidad (Reality): Una evaluación de la situación actual, las cuestiones y los desafíos a los que se enfrenta.
- Obstáculos/opciones (Obstacles/Options): obstáculos para alcanzar los objetivos y opciones sobre cómo superarlos
- Voluntad/Avance (Will/Way Forward): Planes de acción para superar los obstáculos para avanzar en un proyecto.

Las metas establecidas por el equipo del proyecto deben ser específicas y monitoreadas de vez en cuando. El establecimiento de metas se puede hacer a través del uso de estructuras como SMART, PURE y CLEAR. En cualquier etapa del proyecto se podría hacer una revisión del entorno actual para comprender los problemas o problemas que enfrenta el equipo del proyecto. El equipo del proyecto enumera los obstáculos actuales y futuros esperados para alcanzar la meta declarada, y hace una lluvia de ideas sobre las diferentes opciones que se pueden tomar para superarlos. Se diseñan y ejecutan planes de acción basados en las opciones identificadas. Las metas son revisadas nuevamente en una etapa posterior del proyecto y el ciclo se repite.

## The GROW Model



### **SMART Goals:**

**S**pecific: The goals should be clear and unambiguous

**M**easurable: There should be a well-defined criterion for measuring progress of goals

**A**ttainable: The objective should be realistic and not extreme so that it can be achieved

**R**elevant: The goals should be aligned to the effort and time being invested

**T**ime Bound: Target date should be set for all the goals so that there is a constant focus

### **PURE Goals:**

**P**ositively Stated: The goals should be stated in a positive rather than a negative way

**U**nderstood: The goals need to be interpreted by everyone in the same manner

**R**elevant: The goals should focus on the wider vision and be aligned to other goals

**E**thical: Goals should be aligned to the best practices of the larger organisation

### **CLEAR Goals:**

**C**hallenging: The goals should stretch and push the team so that there is constant focus

**L**egal: Goals should abide the law of the land and be in line with the larger organisation

**E**nvironmentally sound: Goals should keep the environmental aspects in consideration

**A**ppropriate: Goals should be appropriate and relevant to the larger organisation

**R**ecorded: Goals should be written down and visible so that the focus is not lost



## Enfoque transnacional y paquetes de trabajo

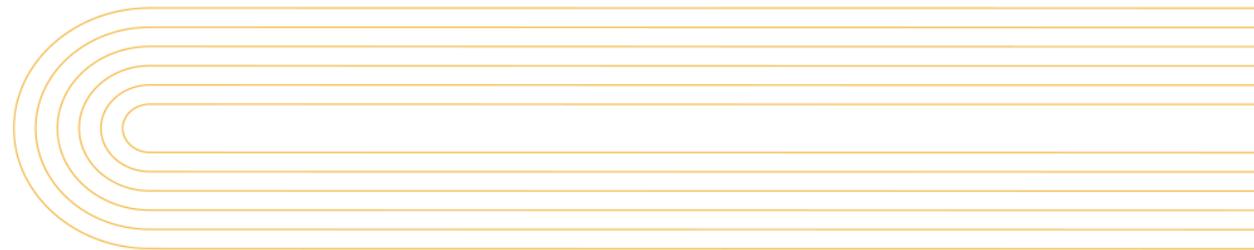
Una de las características de los proyectos europeos es que sus objetivos y actividades han de ser compartidos por el conjunto de los socios. Este elemento hay que considerarlo en todas las fases de elaboración de la propuesta.

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).

## Enfoque transnacional y paquetes de trabajo



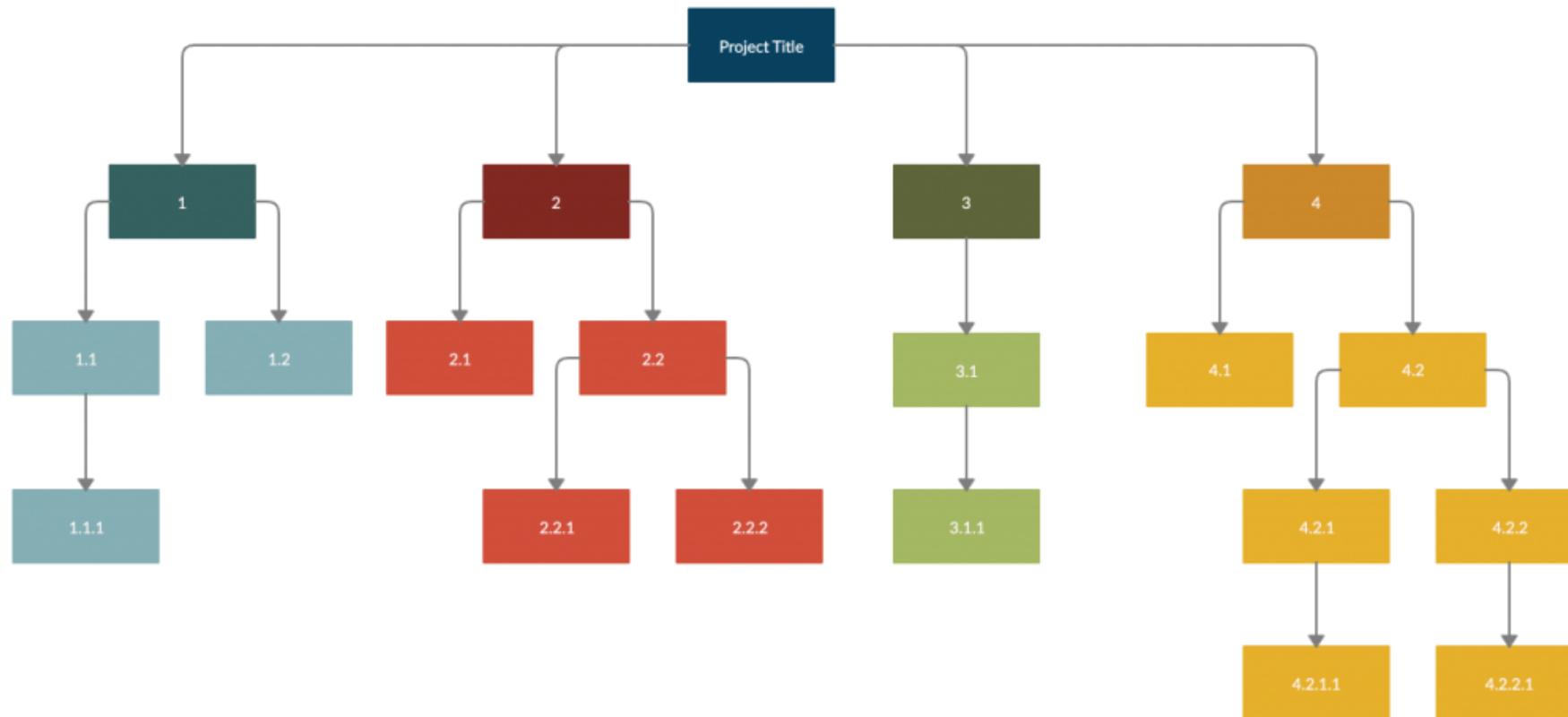
- La ejecución de cada paquete de trabajo será asignada a un grupo de socios, o a uno solo, en función de criterios que combinan capacidad técnica, experiencia e intereses. La asignación de responsabilidades sobre los paquetes de trabajo será uno de los primeros aspectos que se aborden en la elaboración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

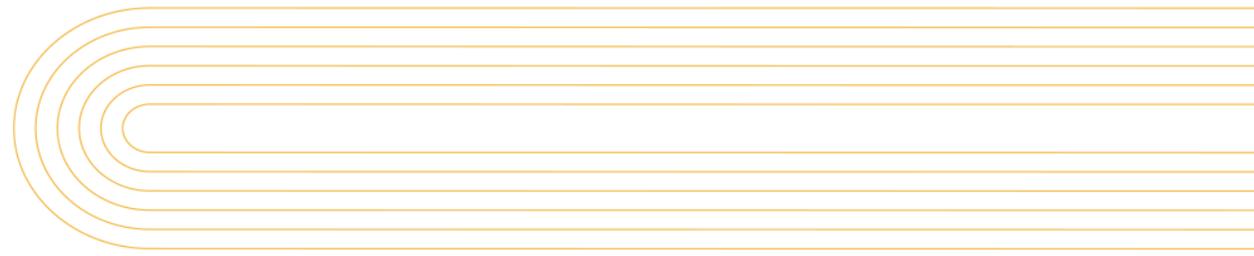
- El desarrollo de las acciones llevará a la obtención de los resultados. Éstos muestran los impactos reales en relación con la finalidad y los objetivos que se desean alcanzar, y, consecuentemente, indican si el proyecto ha sido eficaz.

## Enfoque transnacional y paquetes de trabajo

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



## Herramientas y Técnicas



Subdividir el proyecto en paquetes de trabajo más pequeños y manejables.

Una **lista de actividades** de un proyecto anterior a menudo se usa para un nuevo proyecto. Puede contener: lista de habilidades y sus horas de esfuerzo requeridas, identificación de riesgos, entregables esperados.

**Secuencia de Actividades:** Mediante este proceso se establece un orden de correlatividad entre las actividades, se elabora un diagrama de red, se revisa, valida y actualiza, así como la lista de actividades con los cambios que se hubieran producido.

Se pueden combinar técnicas manuales y automatizadas.

### **Estimación de la Duración de actividades:**

- Se calcula la capacidad de recursos.
- Se compara el proyecto actual con un proyecto anterior o con datos históricos (cálculo análogo)
- Se calcula la duración que demanda cada actividad
- Se actualiza la lista de actividades con los cambios generados

## El programa de trabajo incluye:

WBS detallado en actividades

Duración de actividades

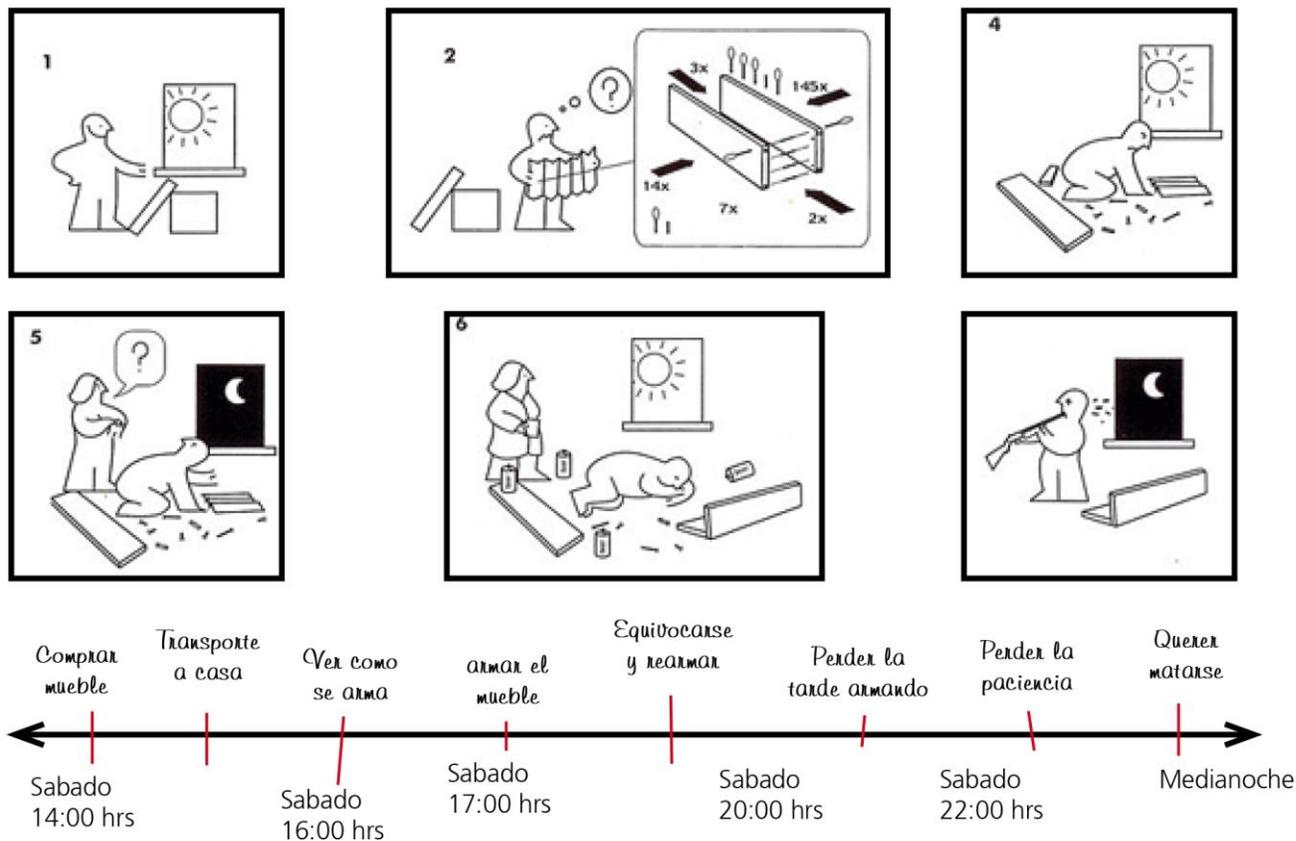
Interrelación entre actividades predecesoras y sucesoras:

- SS (start to star) indica que la actividad sucesora puede iniciar tan pronto inicia la actividad predecesora
- FS (finish to start), expresa que la actividad sucesora puede iniciar tan pronto termine la actividad predecesora
- SS+80% significa que la actividad sucesora puede iniciar tan pronto la actividad predecesora logre un avance del 80%
- SS+1 días indica que la actividad sucesora puede iniciar tan pronto la actividad predecesora avance 1 día
- FF (finish to finish) indica que la actividad sucesora no podrá terminar hasta que la actividad predecesora termine.

Fechas de inicio y término

# El tiempo en el proyecto

Instrucciones de IKEA por Mike Sacks / Ilustración por Julian sancton.  
<http://www.mikesacks.com/wp/ikea-instructions/>



Para ganar empatía por las personas implicadas en el proyecto o mejorar el entendimiento del proceso por medio de una experiencia es preciso considerar los detalles de ese proceso para iluminar áreas de potenciales insights. Crear un mapa de trayectoria es una excelente forma para pensar sistemáticamente sobre los pasos e hitos del proceso. Este método se puede utilizar para el trabajo de empatía individual o para comunicar y compartir con los demás.



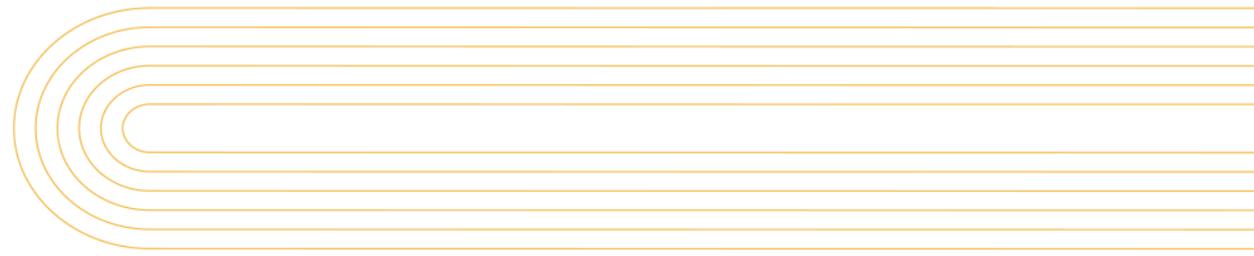
## Objetivos de la Gestión del Tiempo

Asegurar que el proyecto termine de acuerdo con lo esperado

Permitir planificar y controlar la duración del proyecto

Contar con un programa del proyecto, provee la integración a lo largo del tiempo para coordinar los trabajos de todo el equipo

## 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:

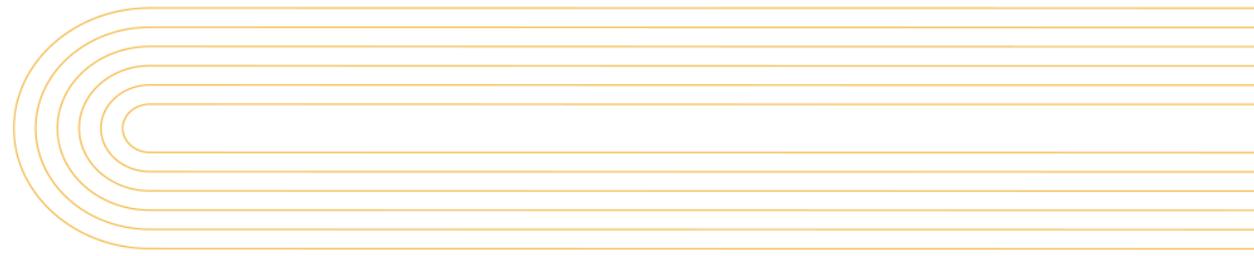
- **Actividades continuas**, tales como gestión, control y seguimiento y evaluación. Deben ser marcadas de modo transversal en el cronograma, precisando momentos clave (por ejemplo, fechas de reuniones transnacionales o de seguimiento) para así poder establecer unas pautas y obligaciones entre socios.
- **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.



## ¿Por qué elaborar un programa del proyecto?

- Terminar el proyecto a tiempo
- Obtener un flujo continuo de trabajo
- Evitar confusiones y malos entendidos
- Aumentar el conocimiento de todos los integrantes (estatus del proyecto)
- Proveer reportes veraces y oportunos
- Obtener el conocimiento previo de las fechas importantes (Hitos del proyecto)
- Obtener conocimiento anticipado, de la distribución de los costes
- Definir y comunicar con precisión y claridad la responsabilidad/autoridad de cada una de las partes a través del tiempo
- Nivelar y asignar apropiadamente los recursos
- Establecer parámetros de medición de desempeño

## Conceptos Básicos...



### Diagrama de Gantt:

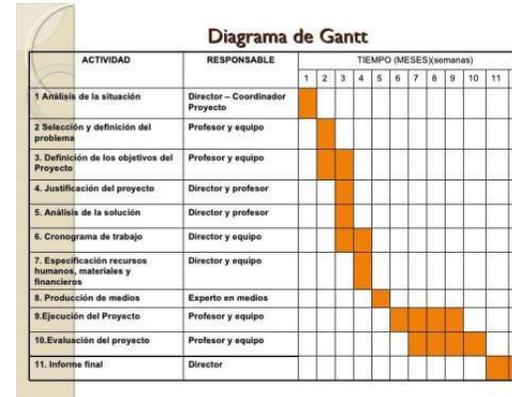
Desarrollado por Henry Gantt. Es una representación gráfica de las actividades a través del tiempo

### Ruta Crítica (CPM):

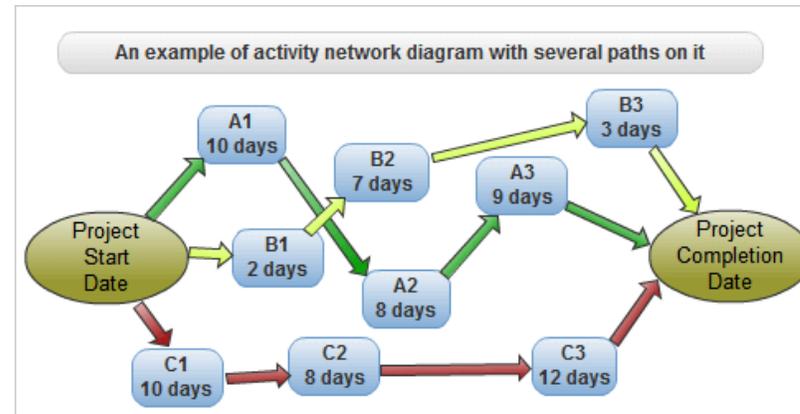
Desarrollada por la compañía Dupont. Considera interrelaciones entre actividades y programación de costos y recursos. Ayuda al equipo a determinar la secuencia lógica de las actividades. Se denomina Ruta Crítica a la serie de actividades que determinan la ruta más larga para terminar el proyecto.

## Conceptos Básicos...

Diagrama de Gantt:



Ruta Crítica (CPM):

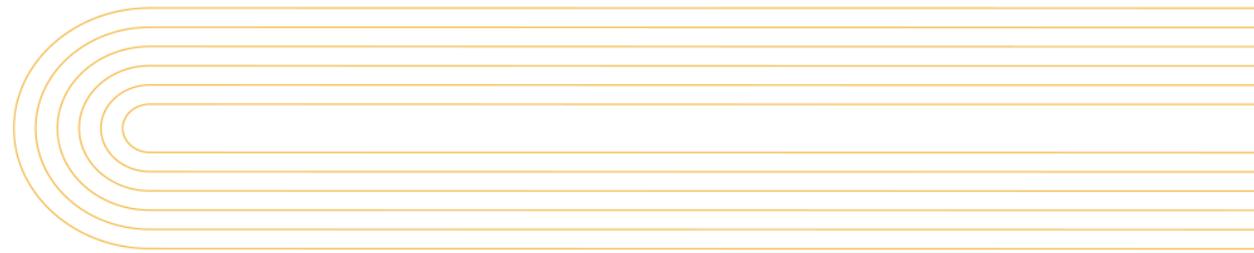




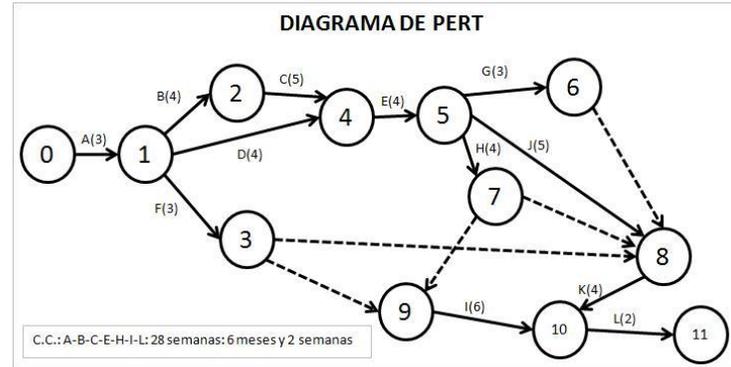
PERT:

Desarrollado por la Marina. Permite calcular la duración de cada actividad en forma probabilística, estableciendo la duración mayor, la duración probable y la menor, lo que arroja probabilidades de que el proyecto termine en una fecha determinada

# Cronograma



PERT:



Actividad:

Elemento del trabajo que se lleva a cabo durante el transcurso del proyecto

Duración:

Número de períodos de tiempo requeridos para completar una actividad



## Cronograma

Actividades  
Predecesoras:

Actividades que debemos terminar previas a la actividad en revisión

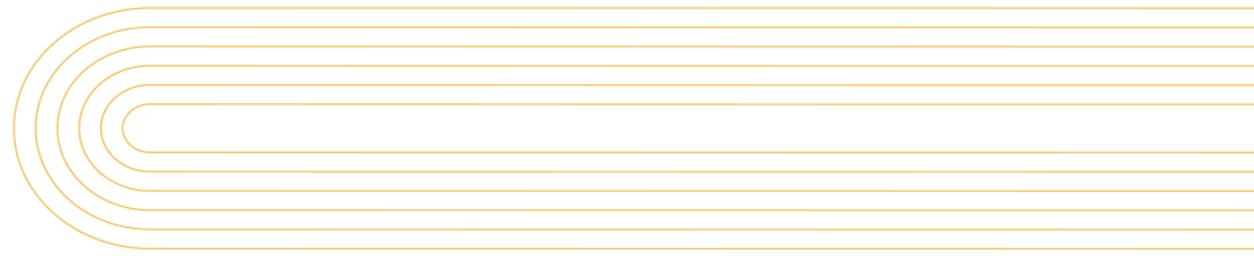
Actividades  
Sucesoras:

Actividad cuyo inicio depende de la actividad predecesora

Holgura:

Cantidad de tiempo que una actividad puede ser retrasada sin afectar la fecha de terminación del proyecto

## Cronograma



### Diagrama de Red:

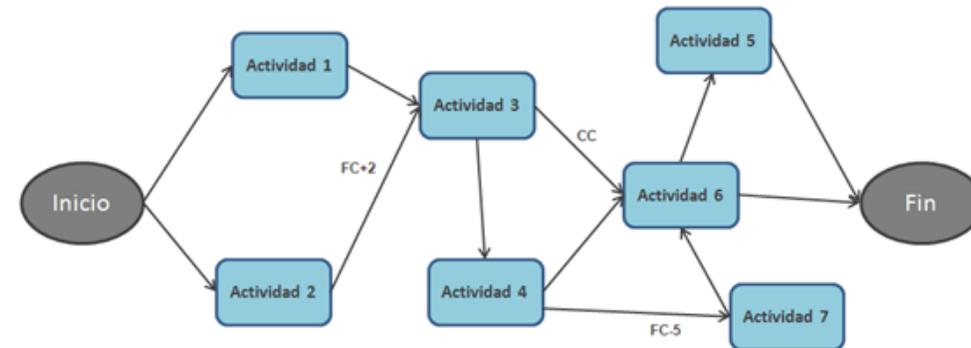
Diagrama que gráficamente muestra las actividades y eventos con sus interrelaciones lógicas entre actividades predecesoras y sucesoras

### Eventos o Hitos:

Puntos en el tiempo que representan el inicio o terminación de una o más actividades

## Cronograma

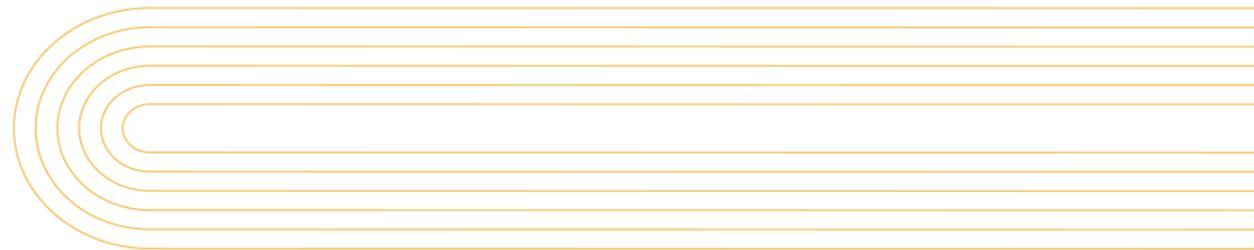
Diagrama de Red:



Eventos o Hitos:

Materiales solicitados	◆ 12/03
Materiales recibidos	◆ 18/03
Inicio de trabajos	◆ 25/04
Obra finalizada	◆ 01/04

## Definición de Actividades



Se identifican las actividades por nivel (lista de actividades o tareas) a modo de cumplir con cada uno de los entregables, se desglosan las actividades en actividades o tareas secundarias, más pequeñas y manejables

Se crea un diccionario de actividades para asegurar que no haya malos entendidos.

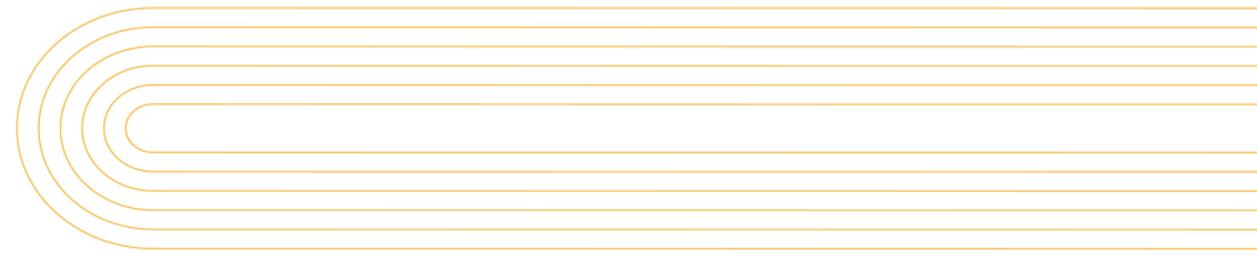


## Definición de Actividades

Lo anterior, a fin de que el equipo sepa lo que se debe de hacer y de lo que se considera una tarea terminada

Se actualizan las WBS incorporando cualquier entregable que surja como consecuencia

## Definición de Actividades



### **Inputs**

Estructura de trabajo detallada (WBS)  
Informe del Alcance  
Información Histórica  
Restricciones  
Supuestos  
Opinión de Expertos



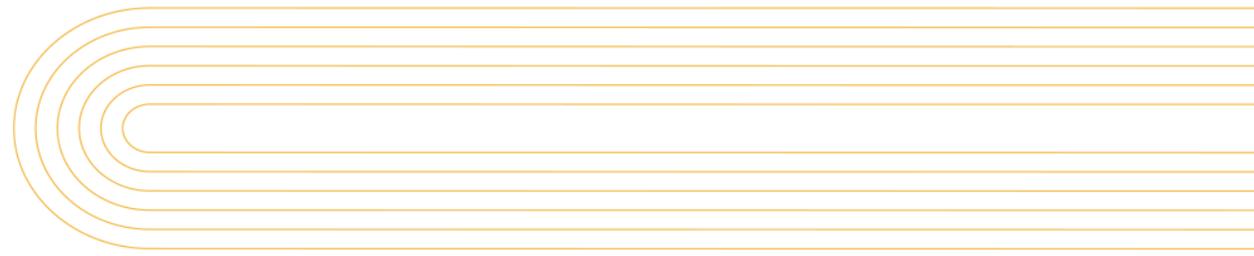
## Sistema de seguimiento y control

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 (respecto al cronograma).
  - El grado de ejecución (respecto 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).

## Presupuesto



La consistencia y el equilibrio del presupuesto, o de la gestión de recursos en nomenclatura de OPM2, 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**

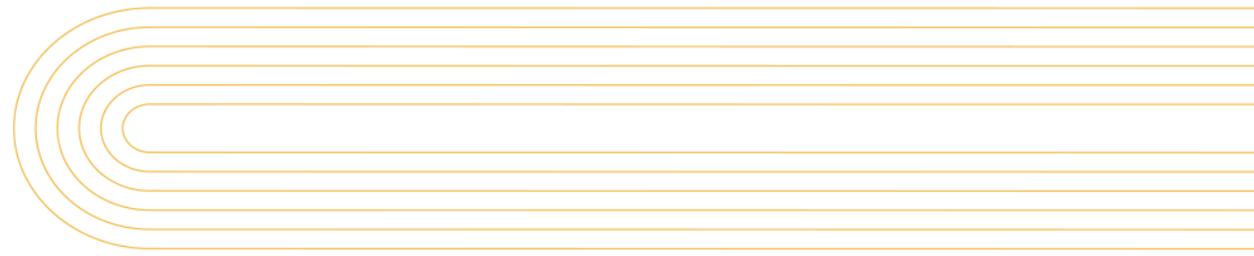
Son las remuneraciones del personal afecto al desarrollo del proyecto mediante contratación o adscripción formal. Estos gastos se imputan en función de la dedicación y el coste salarial total (salario bruto más cargas sociales).

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.



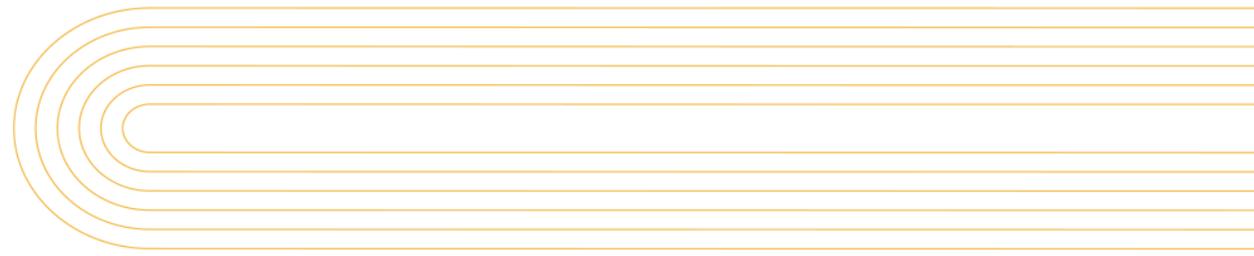
## Viajes

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.

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, 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.

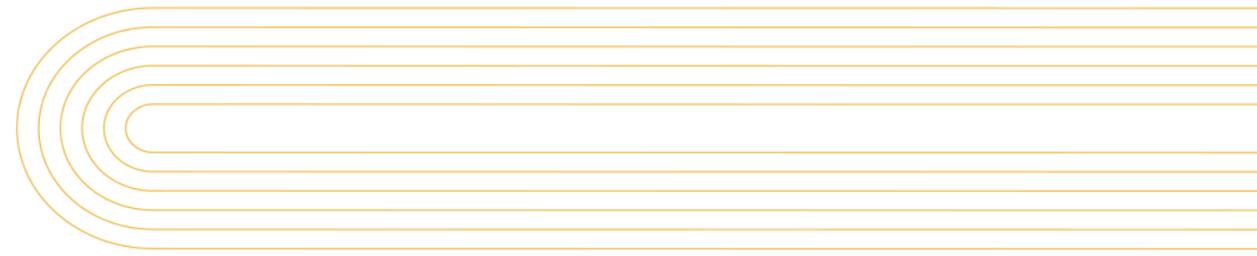
### **Inversión**

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.

## 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.
- 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 ejecuten, es imprescindible realizar la valoración individual de cada una de las sub-acciones 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.

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.



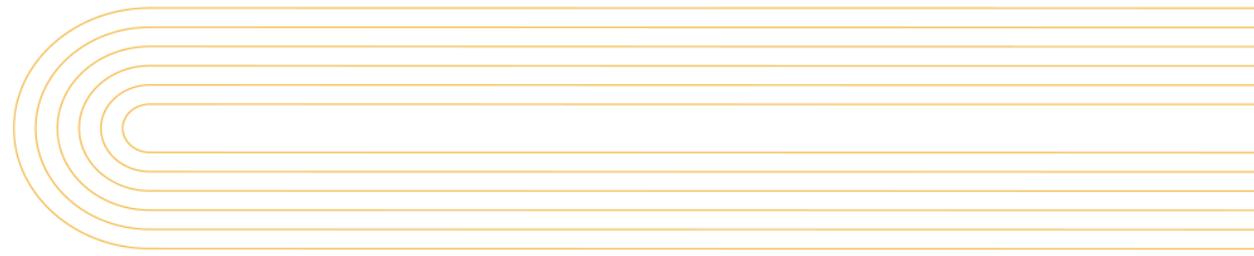
## Los ingresos

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. 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. 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.
- 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.
- A veces, aunque no siempre, un mismo proyecto no puede ser cofinanciado por dos instrumentos financieros comunitarios.

## 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:

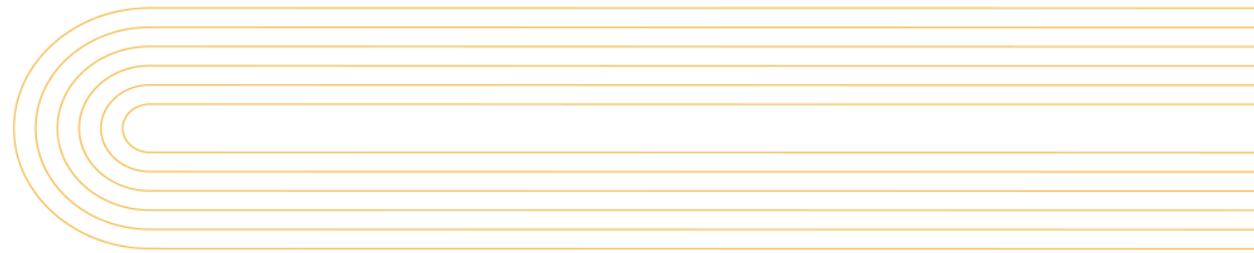
- En primer lugar, hay que decidir quién asume la redacción de la propuesta. Generalmente, el líder coordina, integra y unifica el estilo de todos los apartados del formulario, pero es imprescindible hacer participar a los socios, ya sea a través de la redacción de apartados específicos o a través de 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.



## Redacción

- La convocatoria suele determinar el idioma (actualmente, muchas convocatorias restringen la presentación al inglés). 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.

## Redacción



- Aunque parezca obvio, es fundamental responder a todas las preguntas del formulario y rellenar todos sus apartados. Asimismo, hay que contrastar lo escrito con el baremo de evaluación, 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.



## 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.

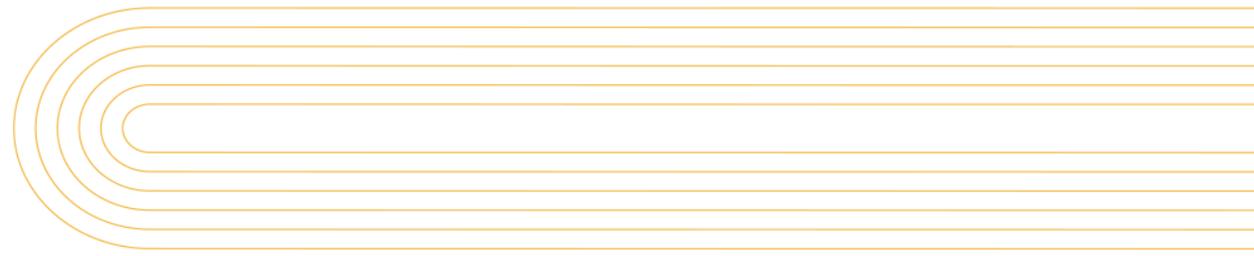
Tras la entrega se recibe usualmente un documento acreditativo de la entrada del material en el registro de la entidad convocante, en el cual va consignado un número de referencia de proyecto que nos identifica durante el proceso de selección.

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 correo electrónico 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.

## 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.



## Cuadro resumen. La preparación y presentación del 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.

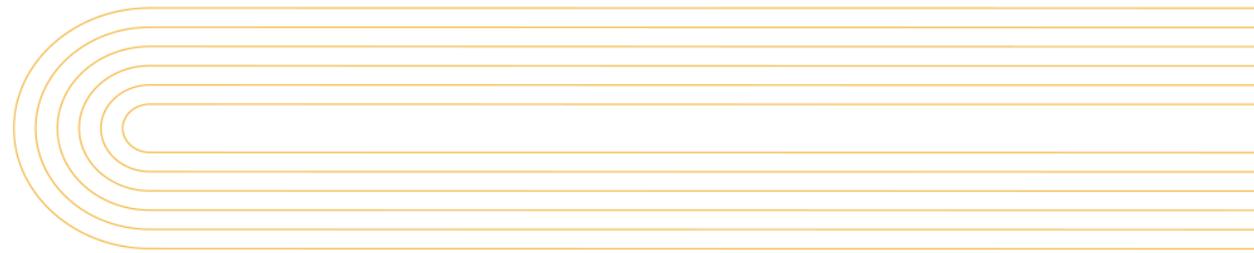
El sistema de seguimiento define las responsabilidades entre los socios y los medios que se utilizarán.

### **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.

## Outputs



*"Si se ven las cosas se piensa mejor."*

# Outputs



CAROLYN G. GOODMAN  
MAYOR



*From the office of  
Mayor Carolyn G. Goodman*

**Fifth Annual Chinese New Year in the Desert**  
February 8 - 14, 2016  
Las Vegas, Nevada

Dear Friends,

On behalf of the citizens of the great City of Las Vegas, it is my distinct pleasure to welcome you to the **Fifth Annual Chinese New Year in the Desert™/Las Vegas Spring Festival** will be celebrated February 8 – 14, 2016, at the LINQ Promenade. It is through the hard work and dedication of many people that a special event such as this is made possible.

The fifth annual Chinese New Year in the Desert™ will celebrate the year of the monkey. *Fabius muggian* named Las Vegas as one of the "8 Great Places to Celebrate Chinese New Year" in the United States and Canada. Major sponsors for the 2016 celebration include: Caesars Entertainment, the Las Vegas Convention and Visitors Authority and Golden Catalyst, LLC.

Thank you for attending this wonderful event and for supporting CNY in the Desert. Best wishes for a memorable week of celebration!

Sincerely,

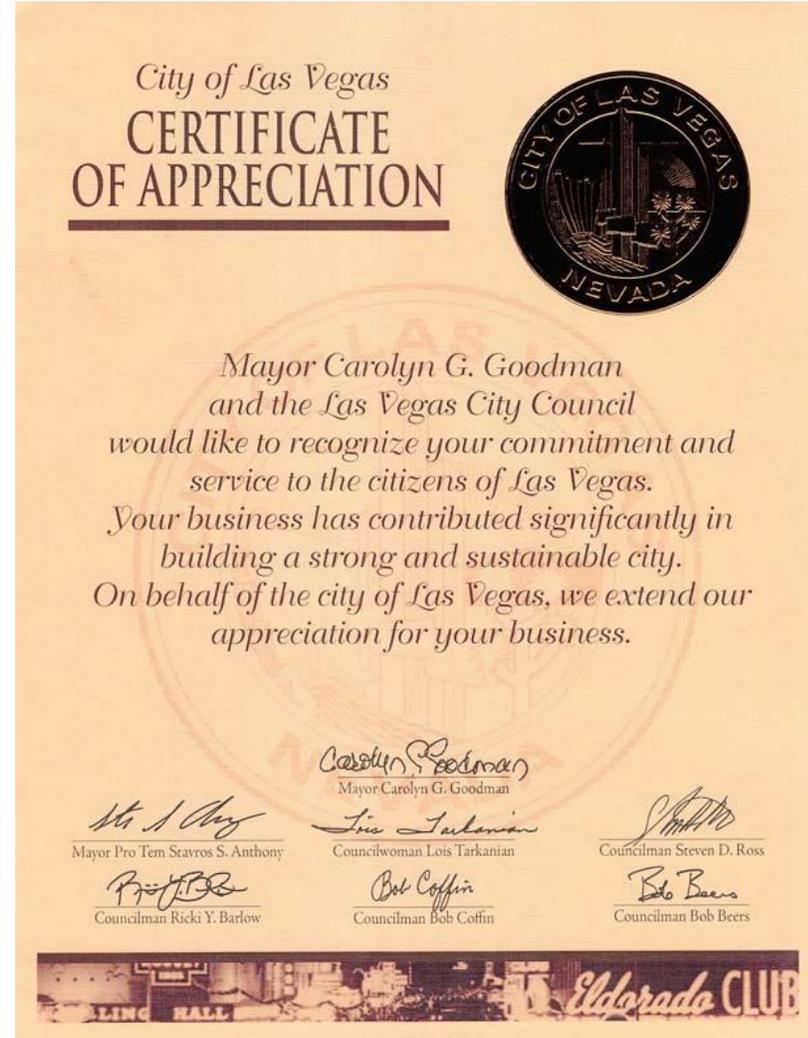
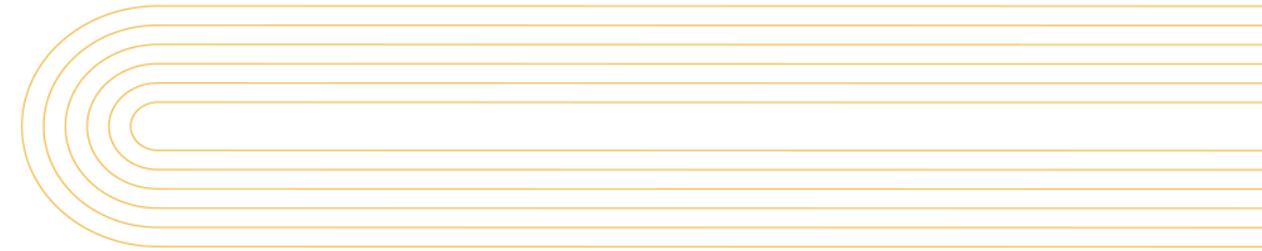
Carolyn G. Goodman  
Mayor, City of Las Vegas

CITY OF LAS VEGAS  
495 SOUTH MAIN STREET  
LAS VEGAS, NEVADA 89101

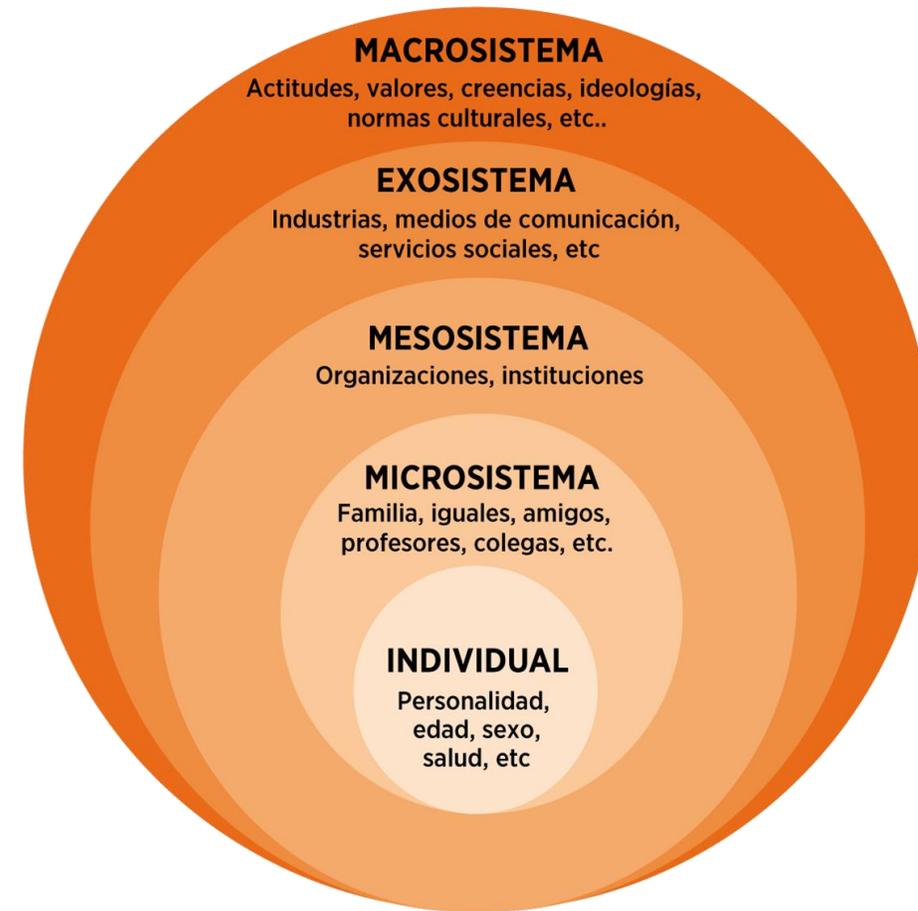
VOICE 702.229.6241  
FAX 702.386.7900  
TTY 702.386.9108

WWW.CITYOFLASVEGAS.NV.GOV

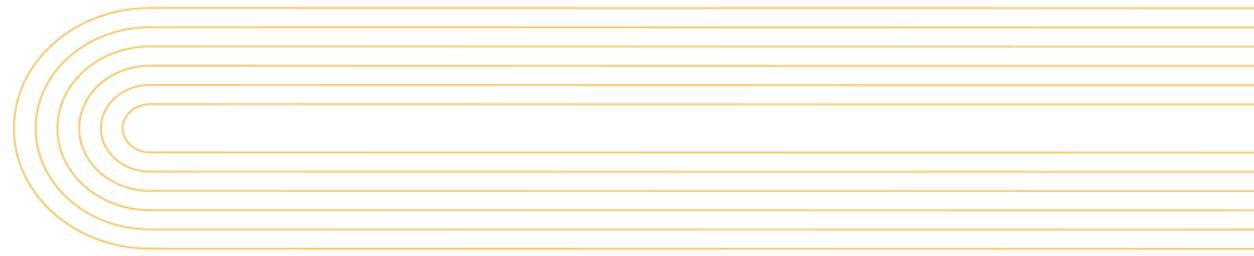
# Outputs



Las fases del proyecto	Las funciones de director	Las tareas	El objetivo de resultados en la gestión
<b>1 Iniciación:</b> "Laboratorio de Ideas" Ideándolo todo	<i>Explorador, etnógrafo</i>	La construcción de sentido del paisaje, el contenido, los principales actores y necesidades, objetivos, amenazas, riesgos, deseos y oportunidades	Comprensión de los contextos de los artistas, organizadores, audiencias y las partes interesadas para un mejor conocimiento de la influencia del arte con impacto en la sociedad.
<b>2 Planificación:</b> "La creación de la lista de tareas por hacer"	<i>Agente, intermediario cultural, traductor</i>	La creación de significados; el encuadre y la planificación de las prácticas, actuando en el ámbito de las comunidades de práctica que se superponen y el mapeo de los intereses de la cooperación	Habilidad para crear interacción y facilitación de los intercambios de las diferentes prácticas con forma explícita hacia el conjunto de objetivos
<b>3 Implementación:</b> "haciendo todas las cosas que hay que hacer"	<i>Activista, apoyo a la construcción de identidad, cultivador del cuidado</i>	Agrupar diferentes personas y grupos para generar conocimiento; fomentar el aprendizaje adecuado para facilitar la colaboración y la co-creación	Creación de sentido de confianza para permitir la colaboración y la reflexión sobre los objetivos del proyecto y las actividades entre los miembros del equipo
<b>4 Control:</b> 'Comprobar y medir'	<i>Una mano invisible</i>	Crear estructuras e instalaciones para la acción conjunta, para reducir al mínimo la distancia entre los planos originales y las nuevas ideas surgidas	Capacidad general para articular la calidad y el impacto social del proyecto de arte de manera permanente
<b>5 Finalización:</b> "Envolver y empaquetar"	<i>Medidor de impacto</i>	Evaluación del proyecto (interna y externa); interpretación de impactos y resultados en una comunidad de práctica	Evaluación del impacto social (a corto y largo plazo) y resultados relevantes para cada grupo de interés y grupo objetivo



# Consejos prácticos



## Fases de participación en convocatorias:



Tener **preparada la documentación** para justificar **requisitos básicos** (p.ej. Pagos a la seguridad sociales o cumplimiento de obligaciones tributarias)

Identificar otros requisitos; **la necesidad de cofinanciación; partenariado; periodo de ejecución; gastos elegibles; o, de aportar avales financieros** en las bases de cada convocatoria

Diseñar una **planificación financiera** acorde a los desembolsos de ayuda – muchas veces no existen anticipos

**Identificar proyectos similares** para contrastar el estado del arte

Diseñar **plan de trabajo coherente con los recursos** y presupuesto disponible

Familiarizarse con las **plataformas telemáticas** de los principales organismos concedentes de ayudas

**Valorar la externalización de la gestión** de solicitudes y tramitación si no se tienen equipos especializados

**Realizar un seguimiento vivo del proyecto**, para notificar y negociar cambios necesarios con la administración

Recopilar durante la vida del proyecto y guardar en un **repositorio las evidencias técnicas y financieras de la ejecución**

# Claves y herramientas para el diseño y solicitud de proyectos europeos

Taller práctico



Este proyecto se realiza con base en la Resolución de subvenciones a las actividades de promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas y para sufragar los gastos de funcionamiento de las asociaciones de trabajadores autónomos, de cooperativas, de sociedades laborales, de empresas de inserción y de otros entes representativos de la economía social de ámbito estatal para el año 2021.

Colabora

