



# La preparació i la gestió de projectes europeus

Guia pràctica per a  
administracions locals

Col·lecció **Documents de Treball**



# **La preparació i la gestió de projectes europeus**

Guia pràctica per a  
administracions locals



# La preparació i la gestió de projectes europeus

Guia pràctica per a  
administracions locals

---

Col·lecció **Documents de Treball**

Sèrie\_Govern Local, 4



**Diputació  
Barcelona**  
xarxa de municipis

**Autors**

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

**Col·laboradors**

Marga Barceló, Gemma Garcia, Arnau Gutiérrez, Blanca Soler, Pepa Torras i  
Octavi de la Vega

**Coordinació de l'edició**

Josep Rodríguez i Xavier Tiana

© del text: els autors  
de l'edició: Diputació de Barcelona  
Gener, 2009

Producció: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona  
Composició: Addenda  
Impressió: Imprenta RGM, SA  
ISBN: 978-84-9803-322-9  
Dipòsit legal: BI-159-2009

# Índex

Presentació .....	9
Introducció .....	11
L'especificitat dels projectes europeus .....	11
L'estructura de la guia .....	12
<b>De la idea a la fitxa de projecte</b> .....	<b>13</b>
El punt de partida: identificació de les necessitats .....	13
La consideració de les possibilitats tècniques, humanes i financeres .....	16
Els organismes cofinançadors i la valoració del finançament comunitari .....	18
La fitxa de projecte: l'instrument per a la presentació de la idea .....	19
<b>La preparació i presentació del projecte</b> .....	<b>23</b>
La revisió i el control de la documentació .....	23
La constitució del partenariat: tipologia de socis i selecció .....	24
La realització d'accions de <i>lobby</i> .....	27
L'elaboració tècnica del projecte .....	27
El lliurament .....	37
<b>L'execució del projecte</b> .....	<b>41</b>
La gestió de l'espera: del lliurament a la resolució aprovatòria .....	42
La posada en marxa del projecte .....	43
El seguiment del pla de treball .....	49
La gestió financera. Les certificacions .....	52
L'estratègia de comunicació i difusió .....	58
La gestió documental. L'arxiu .....	60
L'avaluació del projecte .....	61

El tancament del projecte .....	65
L'avaluació final .....	65
L'informe final .....	66
La sostenibilitat dels resultats .....	67
L'aprenentatge .....	68
La propietat intel·lectual i l'explotació de resultats .....	68
Glossari de termes .....	71



# Presentació

Els municipis de la província de Barcelona s'han anat implicant de manera gradual en el procés d'integració europea. El paper del món local en aquest procés ha resultat crucial i ha representat un avanç molt important en la consecució d'una Europa unida i cohesionada. Els ajuntaments i la ciutadania en general s'han beneficiat d'un marc de treball institucional, legislatiu i financer que ha permès incorporar millores substancials a les nostres ciutats, no tan sols pel que fa a les infraestructures i la gestió del territori, sinó també a la millora en els serveis a les persones.

Amb aquesta publicació volem posar a l'abast de les corporacions locals una guia atractiva, específica i útil per a l'elaboració, la gestió i l'avaluació dels projectes transnacionals. Volem que sigui un instrument de treball pràctic i que aportï un valor afegit que vagi més enllà de l'interès de la captació de recursos financers que, d'altra banda, també són importants.

Els projectes de cooperació transnacional permeten compartir problemes comuns per poder donar respostes i solucions conjuntes, alhora que ens permeten ser pioners en la implementació de noves estratègies i maneres de gestionar més eficaces i eficients.

La participació activa en aquest tipus de projectes assoleix un grau de complexitat important, per la qual cosa cal una metodologia efectiva i pràctica. Aquesta guia pretén donar respostes a aquest repte.

Aquesta publicació recull i posa en valor experiències i iniciatives de la Diputació de Barcelona i també el treball dut a terme amb els ajuntaments de la província en l'àmbit dels projectes transnacionals. També ha comptat amb les contribucions de diferents experts pluridisciplinaris.



# Introducció

La guia sobre la preparació i la gestió de projectes europeus per a administracions locals pretén ser una eina àgil i pràctica per facilitar el desenvolupament de tot el cicle d'un projecte transnacional amb finançament europeu. La manca d'una bibliografia específica sobre la matèria, que tingui en compte les especificitats de les administracions locals, ha dificultat la preparació i redacció de la guia. Per això, els seus continguts es basen en els coneixements d'un grup d'experts, obtinguts a partir de la seva experiència pràctica en la gestió d'aquest tipus de projectes en aquestes administracions públiques.

La major part de les institucions públiques ha participat en programes o projectes europeus. No obstant això, no es disposa d'una metodologia comuna per a la preparació i la gestió de projectes d'aquesta índole. Obtenir resposta a les qüestions rellevants i exposar com s'han de desenvolupar totes les fases són les claus per encertar en el disseny, el desenvolupament i la conclusió d'un projecte transnacional.

No es tracta d'oferir detalls de convocatòries específiques, sinó de dotar dels coneixements necessaris i pràctics per elaborar una proposta coherent, fiable i desenvolupar el projecte amb garanties.

## L'especificitat dels projectes europeus

Els projectes europeus tenen una singularitat pròpia que es deu al seu propi marc territorial d'aplicació: la Unió Europea. Per garantir que així sigui, la Comissió Europea pretén que els projectes europeus siguin:

- Transnacionals, amb la participació de socis de diferents estats membres.
- Innovadors, perquè contribueixin a millorar l'aplicació dels programes i les polítiques generals de la Unió.
- Amb valor afegit europeu, que aportin resultats d'interès per a diversos territoris de la Unió, no tan sols per als participants en el projecte, especialment en els casos en què els seus resultats siguin transferibles.
- Sostenibles, que perdurin més enllà del cofinançament comunitari.

Les convocatòries europees tenen una sèrie d'elements comuns als quals s'ha de prestar atenció si s'hi vol accedir. Aquests elements segueixen un cicle lògic temporal i temàtic en què intervenen factors tècnics i financers (de disseny, gestió, control i avaluació).

La guia, per tant, mostra les singularitats pròpies dels projectes europeus i els elements comuns en la seva seqüència lògica de desenvolupament.

## **L'estructura de la guia**

La guia es divideix en quatre capítols que estan ordenats segons la seqüència lògica de desenvolupament i d'intervenció d'un projecte:

### **De la idea a la fitxa del projecte**

Mostra com es defineix la fase potser més complexa: l'estructuració d'una idea local i la seva presentació en una convocatòria europea. A tot això, s'hi sumen els passos inicials per a la identificació de socis transnacionals i el desenvolupament dels primers materials escrits.

### **La preparació i presentació del projecte**

Exposa les estratègies que cal seguir per complir els requeriments de les convocatòries europees, de manera que el projecte incrementi les seves possibilitats d'èxit.

### **L'execució del projecte**

És el capítol dedicat a mostrar com es desenvolupa el projecte des de la perspectiva tècnica i financera, tenint en compte la complexitat de les activitats transnacionals, dels processos que s'han d'implementar i dels sistemes de gestió i control.

### **El tancament del projecte**

Finalment, aquest capítol facilita les claus per concloure les activitats amb encert, així com les recomanacions essencials per garantir la pervivència dels resultats.

Per facilitar la comprensió de la lectura, s'hi destaquen alguns paràgrafs i s'hi presenten exemples o gràfics dels aspectes que necessitin una visió pràctica demostrativa. A més, al final de cada capítol s'ofereix una llista de control per facilitar un quadre resum d'elements essencials que s'ha de tenir en compte amb relació al que s'hi exposa a cadascun.

Finalment, un glossari de conceptes clau i un quadre de paraules i idees destacades amb terminologia en català, castellà, anglès i francès serveixen per facilitar la comprensió de l'argot propi de les convocatòries europees.

## De la idea a la fitxa de projecte

El punt de partida d'un projecte és el seu plantejament com a idea i la definició subsegüent en un document que en mostri les claus d'una manera estructurada i clara: la fitxa de projecte.

Per abordar aquesta fase inicial, és recomanable seguir un procés lògic d'aproximació i maduració de la idea fins a l'elaboració de la fitxa. S'han de tenir en compte els aspectes següents:

- El punt de partida: identificació de les necessitats.
- La consideració de les possibilitats tècniques, humanes i financeres.
- Els organismes cofinançadors i la valoració del finançament comunitari.
- La fitxa de projecte: l'instrument per a la presentació de la idea.

Una maduració correcta de la idea és essencial, ja que, si no es produeix, poden sorgir problemes en el disseny o l'execució del projecte. Per tant, els elements que s'exposen a continuació s'han de tenir sempre en compte com a passos inicials de tempteig d'un projecte transnacional.

### El punt de partida: identificació de les necessitats

Les idees per desenvolupar projectes transnacionals poden tenir tres orígens:

1. La possibilitat de donar resposta i obtenir finançament per a qüestions d'interès ja conegudes. Se sap en què s'ha d'actuar i el projecte és el sistema per fer-ho i per finançar-ho.
2. La possibilitat d'aprofitar les oportunitats que es presenten per a l'entitat. S'intueixen oportunitats i camps d'interès futur per explorar i el projecte pot ser un sistema per iniciar-s'hi, de tal manera que es limita el risc (això es coneix com a *actuació pilot*).
3. L'únic interès d'obtenir finançament comunitari. Aquesta opció no és recomanable ja que el risc és més gran que en les altres dues opcions.

Les tres alternatives indicades presenten riscos i oportunitats, encara que amb sensibles diferències entre si. Així, quan es valora un projecte s'ha de tenir en compte:

1. L'origen de la idea com a resposta a qüestions d'interès ja conegudes facilita la seva acceptació a l'entitat, ja que incideix en àmbits amb els quals el seu personal tècnic ja està familiaritzat, amb suport polític, i garanteix a més **la coherència del projecte amb les directrius de la institució**. Per tant, els riscos quedaran limitats a la mateixa concepció i dinàmica del projecte, i no a la seva idea inicial.

### **Exemple. Projectes que donen resposta a qüestions prèviament conegudes**

Un ajuntament organitza fa anys un cicle de «Teatre al carrer». El cicle ha adquirit un cert prestigi i el pressupost també ha crescut en les últimes edicions. L'equip de govern actual té entre els seus objectius el de seguir donant suport a aquesta iniciativa i internacionalitzar-la per consolidar-la com una referència a la seva província.

A partir del coneixement del programa comunitari «Cultura 2007», sorgeix la idea de desenvolupar un projecte. Amb aquesta finalitat l'ajuntament es posa en contacte amb altres ciutats europees amb cicles similars d'activitat cultural al carrer: una ciutat del sud de Portugal, una població de la Bretanya francesa i una tercera dels Països Baixos.

Els quatre ajuntaments que participen en el projecte transnacional «Teatre al carrer» comparteixen les seves experiències particulars, alhora que col·laboren per millorar el nivell dels seus cicles amb accions de promoció i producció conjuntes.

D'aquesta manera, un projecte transnacional acollit a un programa comunitari està ajudant a millorar línies d'actuació prèviament conegudes a l'entitat.

2. L'aprofitament d'oportunitats que es presenten significa que pot existir un cert desconeixement pràctic sobre el que implicarà executar el projecte, encara que sigui en un camp en el qual interessa treballar. Per això, s'han de sospesar les consideracions següents:

- La coherència temàtica entre el projecte pilot i el seu contingut i l'estratègia de la institució (ja que el projecte respon a un interès real, encara que en un camp no treballat *a priori*).
- La valoració de la seva aplicació per a la integració de coneixements i mètodes a l'entitat.

De tota manera, decidir-se en funció d'una oportunitat suposa un risc, ja que el projecte es basa en idees no contrastades en la pràctica (com correspon a qualsevol projecte pilot).

### **Exemple. Projectes que donen resposta a oportunitats per a l'entitat**

L'ajuntament disposa d'una àrea d'acció cultural amb una intensa activitat i ha acollit amb èxit algunes activitats teatrals puntuals. Al municipi es construeix un teatre i l'ajuntament té la intenció que sigui un nou centre cultural. D'altra banda, s'ha creat una comissió institucional per dinamitzar activitats teatrals, amb la qual cosa es pretén que sigui un focus local en l'àmbit cultural de futur. Per això, es considera d'interès conèixer experiències similars en altres ciutats europees de característiques similars.

L'ajuntament busca recursos per a un tema en el qual està invertint (en aquest cas, el centre cultural), coneix el programa «Cultura 2007» de la UE i s'informa sobre accions i condicions. Entra en contacte amb possibles socis amb interessos similars i, finalment, un grup de quatre socis (un francès, un txec, un eslovac i un irlandès) es vinculen al projecte «Innova teatre», mitjançant el qual s'assajaran mètodes de dinamització de centres culturals vinculats a l'activitat teatral i es valoraran les propostes que porti cada soci. A més, un dels socis ja té experiència en la gestió de teatres de caràcter municipal.

Així, un projecte transnacional acollit a un programa comunitari permet prospectar possibles mètodes futurs de dinamització d'una activitat encara en potència.

3. L'intent d'aprofitar una font de finançament comporta més riscos que avantatges, ja que aquests se centren exclusivament a obtenir recursos per generar o mantenir una nova activitat. Els riscos que mereixen especial atenció són:

- Els riscos econòmics: improvisar un projecte allunyat de les necessitats del territori i del programa d'actuacions municipal per obtenir recursos econòmics pot comportar resultats no desitjats. Els projectes transnacionals exigeixen una gran dedicació, capacitat de gestió i recursos addicionals als ordinaris per obtenir resultats. Per això, sovint els recursos utilitzats acaben superant amb escreix allò que s'esperava obtenir (és a dir, serien projectes ineficients des d'una perspectiva econòmica).
- Els riscos polítics i institucionals: és possible que el projecte no disposi de prou implicació política i es trobi sense suports durant l'execució. En aquest context, les dificultats durant l'execució poden generar múltiples problemes (incompliment de programes de treball, del calendari, del pressupost previst...).
- Els riscos pel que fa als resultats: encara que la seva execució sigui possible, els resultats poden tenir un impacte escàs en l'organització, el territori o els seus ciutadans, atès que l'actuació i tot el seu contingut s'han adaptat als requeriments econòmics de la convocatòria i no als interessos de l'entitat.

#### Exemple. Projectes per aprofitar fonts de finançament comunitari

L'ajuntament d'una ciutat mitjana centra les seves activitats culturals en les que organitza en el període estival i en les que l'ajuntament participa des d'un punt de vista financer i organitzatiu, a través de l'Àrea de Cultura. El pressupost anual és de 180.000 €.

Reben informació de la convocatòria europea «Cultura 2007», que permet finançar accions culturals transnacionals. L'ajuntament pensa que no ha de desaprovechar l'oportunitat de presentar-se a la convocatòria amb la intenció de cofinançar l'Àrea de Cultura. Localitza, entre els projectes que busquen socis, un d'interessant anomenat «Med city activities»: indica als altres socis que té una àmplia experiència en accions culturals gràcies a la seva festa d'estiu. Valora la seva aportació en 90.000 €/any, dels quals 45.000 € procediran de la UE.

El desconeixement dels sistemes de gestió de «Cultura 2007» fa que en les primeres fases del projecte s'hagi de contractar un coordinador per poder dur a terme el control tècnic i financer (30.000 €/any). A més, per fer els intercanvis, les estades i la programació d'activitats conjuntes cal traduir els materials, ja que tots els intercanvis i documents són en anglès (15.000 €/any). Finalment, es veu obligat, si no vol perdre el cofinançament europeu, a fer activitats teatrals no previstes derivades del projecte, fet que suposa un cost de 12.000 € en la seva preparació.

Així, un projecte transnacional acollit a un programa comunitari únicament per obtenir recursos està generant obligacions valorades en 57.000 €/any, quantitat superior al cofinançament comunitari que es rebrà (45.000 €/any). A més, implica obligacions desconegudes per l'entitat (gestió, traducció, organització d'activitats i intercanvis). En conseqüència, el projecte que es preveia com un sistema d'obtenció de recursos per a l'Àrea de Cultura acaba representant un cost.

Els projectes han de ser coherents amb l'estratègia municipal i han de disposar del suport polític necessari.

Sigui quin sigui l'origen del projecte, la pràctica demostra que un dels aspectes que presenta més dificultats és el d'**identificar la dimensió europea dels projectes o interessos municipals**. De vegades, cal descompondre els projectes en diferents subprojectes que es poden dirigir a convocatòries diferenciades.

També és recomanable informar-se sobre les principals polítiques europees en l'àmbit on es vol treballar i rebre assessorament, públic o privat, en aquesta tasca.

## **La consideració de les possibilitats tècniques, humanes i financeres**

Un projecte transnacional sempre ha de respondre, d'acord amb el que s'exposa en l'apartat anterior, o bé a una **necessitat concreta de l'Administració local** o bé a una **oportunitat estratègica** i, per tant, és bàsic el coneixement de les prioritats establertes en la legislatura o una altra documentació de referència (plans de mandat, plans d'actuació municipal, plans estratègics, Agenda 21, etc.).

El projecte transnacional ha d'encaixar amb les línies estratègiques de la corporació. Sense aquest factor no s'hauria d'iniciar el treball tècnic. Per garantir que sigui així, cal assegurar:

1. La implicació dels responsables polítics des de l'inici per evitar una situació posterior de bloqueig.
2. La possessió d'un equip tècnic adequat o, en qualsevol cas, els fons necessaris per a la seva contractació en cas d'aprovació del projecte.

Per dimensionar correctament aquests aspectes, en aquesta fase és recomanable redactar un esborrany o **resum tècnic que serveixi com a full de ruta inicial per a equips tècnics i per a polítics**. Aquest document, breu i sense format normalitzat, serà independent dels formularis oficials del projecte, i s'hi farà constar la idea de partida, la conveniència de la convocatòria i una aproximació a les obligacions tècniques i econòmiques que suposarà.

Així mateix, permetrà valorar correctament la relació entre la capacitat tècnica de l'entitat i les obligacions que pot generar el projecte tant en la seva fase de disseny (la immediatament posterior) com en la seva fase d'execució, les quals, cal no oblidar, estaran condicionades a uns formats establerts per la UE.

Una vegada analitzada amb detall la idea, i sobretot quan coneixem la finalitat i els objectius del projecte, és útil fer una anàlisi de situació dels punts forts i febles de l'entitat, així com de les oportunitats i les amenaces que pot suposar per a l'entitat transformar la idea en projecte. Tot això, òbviament, amb relació a la temàtica del projecte i centrat en les àrees afectades en la institució, tant tècniques com administratives.

Un document inicial de síntesi del projecte ha d'ajudar a obtenir el suport polític necessari (per què?, com?, qui ho farà?, amb quin cost?).



Una de les eines que es poden utilitzar en aquesta fase és la de l'anàlisi de debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats, coneguda com a **anàlisi DAFO**. En l'anàlisi de situació s'identifiquen els punts forts i febles, les amenaces i les oportunitats detectades, i s'intenta donar resposta, en cada cas, a unes preguntes que poden ajudar a classificar-los:

- Com podem aprofitar al màxim els punts forts detectats?
- Com cal minimitzar l'impacte dels punts febles identificats?
- Com podem aprofitar al màxim les oportunitats?
- Finalment, com podem fer front a cadascuna de les amenaces possibles?

Cal intentar ordenar les respostes a aquestes preguntes, segons l'ordre d'importància en el desenvolupament del projecte. Aquests seran els aspectes on s'hauran de posar més esforços. O, dit d'una altra manera, caldrà prestar una atenció especial a reforçar els punts febles del projecte des de la nostra perspectiva, preveure plans de contingència sobre possibles amenaces i establir mecanismes per desenvolupar els punts forts i aprofitar les oportunitats.

#### **Exemple. L'anàlisi DAFO**

Exemple de quadre DAFO de l'ajuntament d'un municipi de 50.000 habitants, que té una idea per a un projecte de gestió de residus mitjançant el qual vol augmentar en un 20% la taxa de reciclatge sobre el total de residus domèstics, fixada ara en un 40% després de deu anys d'aplicació de polítiques selectives, encara que amb un creixement de només un 2% en els últims tres anys.

<p><b>Fortaleeses</b></p> <p>Bon coneixement previ del tractament selectiu</p> <p>Bona imatge com a ajuntament que potencia la selecció en origen</p> <p>Dimensió del municipi adequada per rendibilitzar un projecte pilot a escala europea</p> <p>Equip responsable de la gestió dels residus domèstics molt format</p>	<p><b>Debilitats</b></p> <p>Estancament del percentatge de la taxa de reciclatge</p> <p>Síntomes que ja recicla el 100% de la població que pretén fer-ho</p> <p>Mida insuficient per emprendre nous processos d'animació al reciclatge en solitari</p> <p>Escàs coneixement d'experiències similars en l'àmbit internacional</p>
<p><b>Oportunitats</b></p> <p>La taxa de reciclatge és baixa, per la qual cosa queda recorregut per a un increment substancial</p> <p>L'equip municipal de gestió dels residus té una base sòlida i per això integrarà ràpidament les bones pràctiques que puguin sorgir en el projecte</p> <p>Contrastar experiències amb uns altres 4-5 socis similars obrirà opcions de gestió no conegudes actualment</p>	<p><b>Amenaces</b></p> <p>El fracàs del projecte podria desanimar un equip tècnic que percep clarament l'estancament actual</p> <p>Que no es produeixi un increment rellevant de la taxa de reciclatge a falta d'implicació de la ciutadania en un projecte pilot públic</p> <p>Que les accions conjuntes del projecte no donin resultat, amb el risc de perdre una inversió important</p>

També caldrà una anàlisi prèvia dels recursos humans, financers i materials necessaris per preparar la candidatura.

Definir els recursos preliminars necessaris per preparar un projecte transnacional és difícil: cada organització i cada projecte són diferents. En aquesta fase prèvia del projecte cal no oblidar la possibilitat de rebre assessorament per part d'entitats públiques i privades especialitzades en la informació i l'assessorament europeus.<sup>1</sup>

## **Els organismes cofinançadors i la valoració del finançament comunitari**

Per desenvolupar les seves polítiques i iniciatives, la Comissió Europea disposa d'instruments financers que s'apliquen mitjançant convocatòries publicades en el DOUE o els butlletins oficials dels estats membres, i mitjançant altres mitjans (Internet, etc.).

Un primer aspecte que cal considerar és el coneixement de quin organisme efectua la convocatòria. En aquest sentit, és important distingir entre organisme cofinançador i convocant, tal com s'exposa a continuació:

- Organisme convocant: sol ser la Comissió Europea, amb l'excepció dels programes descentralitzats, cas en el qual l'organisme convocant sol ser l'Administració estatal o regional o altres entitats públiques en les quals es delega la gestió.<sup>2</sup> El coneixement sobre quina entitat gestiona la convocatòria és fonamental, ja que això determinarà aspectes pràctics com ara on es publicarà (p. ex. DOUE, BOE, DOGC, etc.), els idiomes de la convocatòria, el lloc de presentació, així com on s'hauran de dur a terme les accions de *lobby* i seguiment posteriors.
- Organisme cofinançador: s'entén tot organisme que finança part del projecte, tant si participa en l'execució com si no. Poden ser els mateixos socis, altres administracions públiques, empreses, universitats o altres agents econòmics i socials.

Un altre aspecte que s'ha de considerar és el coneixement de les característiques de la convocatòria d'interès per estar al corrent d'aspectes com el nivell de cofinançament, la tipologia de despesa elegible, etc. Per això, és imprescindible analitzar la convocatòria, així com la documentació que l'acompanya o complementa, com poden ser les guies de

---

1. L'Oficina de Cooperació Europea de la Diputació de Barcelona ofereix serveis d'aquest tipus especialitzats per a entitats locals. Així mateix, hi ha diverses consultories privades especialitzades en programes europeus.

2. En el període pressupostari 2007-2013, els programes que exigeixen cooperació transnacional són els fons estructurals Objectiu de Cooperació Territorial Europea (antics Interreg) i els programes comunitaris. Dins de l'Objectiu de Cooperació Territorial Europea els programes als quals poden accedir els ens locals de Catalunya són: Cooperació Transfronterera Espanya-França-Andorra (gestionat pel Consorci de Treball dels Pirineus, a Jaca); Cooperació Transnacional Sud-Oest Europeu (gestionat pel Govern de Cantàbria, a Santander); Cooperació Transnacional Mediterrània (gestionat pel Consell Regional Provença-Alps-Costa Blava, a Marsella); Cooperació Interregional Interreg IVC (gestionat pel Consell Regional Nord, a Lilla) i Cooperació Interregional URBACT (gestionat pel Ministeri d'Afers Urbans, a París). Pel que fa als programes comunitaris, la majoria són gestionats per les respectives direccions generals de la Comissió Europea, encara que alguns també estan descentralitzats als ministeris o governs regionals.

candidatura, les bases de dades de projectes aprovats, els formularis, etc.

La resposta a la pregunta sobre quina convocatòria és la més adequada als nostres interessos no sempre és evident. En certs àmbits temàtics no hi ha programes específics (per exemple, els esports), però projectes d'aquestes temàtiques es podrien presentar en altres programes en funció de l'enfocament (per exemple, es podria presentar un projecte sobre joves i esport en el programa de joventut o sobre esport i foment d'estils de vida saludables en el programa de salut pública).

És recomanable analitzar, en primer lloc, una idea i una convocatòria des de la perspectiva dels continguts, ja que només si són d'interès es passarà a valorar el sistema de finançament que comporta. Una vegada feta aquesta constatació, és imprescindible tenir en compte que els instruments financers de la Unió Europea s'han establert per respondre a unes polítiques comunitàries determinades, que emanen d'una identificació prèvia de necessitats d'àmbit europeu. Per aquesta raó és recomanable conèixer les prioritats que s'han establert en l'àmbit comunitari sobre el tema del projecte que es vol presentar.

No tots els diners europeus es gestionen des de Brussel·les. Les administracions públiques, sobretot estatals i regionals, gestionen un gran nombre de programes.

## **La fitxa de projecte: l'instrument per a la presentació de la idea**

La fitxa de projecte és un instrument que **recull i sintetitza els principals elements del projecte** i s'utilitza per presentar la idea a tercers i per a la recerca de socis.

Amb la fitxa de projecte culmina el pas d'idea a projecte en preparació: la fitxa serà, en conseqüència, un document pensat en clau europea (i no un full de ruta intern amb una visió exclusivament local).

La fitxa de projecte és útil, ja que sintetitza i dona resposta a tots els elements citats en apartats anteriors, just abans de passar al disseny de projecte:

- En quin programa es vol participar?
- En quin eix o prioritats encaixa el projecte?
- Quin títol té el possible projecte?
- Quan finalitza el període de presentació de propostes?
- Qui convoca?
- Què es pretén? (finalitat i objectius: descripció sintètica de la idea)
- Qui lidera? (en aquest cas, la nostra organització, sobre la qual s'aporta una descripció breu)
- Quina serà la durada prevista?
- Què esperem dels socis i què aportem?
- Qui són els nostres socis, si ja en tenim algun?

En qualsevol cas, la fitxa de projecte servirà per a:

1. L'estructuració de la idea prèvia i el punt de partida per a la redacció del projecte.
2. La presentació davant l'organisme convocant o alguna representació d'aquest (secretaria tècnica) per donar a conèixer el projecte i obtenir informació addicional sobre la seva pertinència al programa i a la convocatòria.
3. La recerca de socis. En aquest cas, la fitxa ha de manifestar la voluntat per exercir com a líders o socis del projecte.

#### **Exemple. La fitxa de projecte**

Un ajuntament vol presentar un projecte sobre un tractament innovador en la depuració d'aigües residuals procedents de la indústria paperera, en el marc del programa LIFE +.

L'ajuntament elabora una fitxa i, després de mantenir una entrevista amb el funcionari de la Comissió encarregat de la gestió del programa, pren la decisió de no seguir endavant amb la idea, ja que projectes d'aquestes característiques han estat cofinançats en convocatòries anteriors i no seran prioritzats en la que ens interessa.

#### **Model de fitxa de projecte per a la recerca de socis**

Programme and call	Nom del programa i referència de la convocatòria
Deadline	Data límit de presentació de propostes
Organisation	Referència de la institució. Incloure l'enllaç web
Contact person	Persona de perfil tècnic; és convenient indicar el mitjà d'accés prioritari (correu electrònic, telèfon)
Proposal/title	Títol del projecte
Project idea	Breu descripció del projecte (10-15 línies) amb referències explícites als objectius que es pretenen assolir
Partners searched	Per perfil, per zona
Project duration	Es refereix a la fase d'execució. Pot incloure una referència a la fase de tancament i certificació final
Budget	Pressupost aproximat, si se n'ha fet l'estimació
Additional Info	Qualsevol altra referència de detall que sigui de rellevància per a la proposta (per exemple, només s'admet un soci de cada país). Serà l'interès del receptor el que determini la rapidesa de la seva resposta si aquí precisem detalls o limitacions molt específiques

Quant al format, és convenient que sigui clar, diàfan i sintètic, tal com mostra el model de la pàgina anterior. L'ús de l'anglès facilita una comprensió més àmplia en els 27 estats de la UE.

La fitxa del projecte ha de transformar la idea de projecte plantejada en l'àmbit local en un projecte d'interès europeu.

### **Lista de control. De la idea a la fitxa de projecte**

#### **La identificació de necessitats**

La identificació de necessitats parteix d'una problemàtica concreta identificada amb anterioritat a la convocatòria.

La idea de projecte és coherent amb l'estratègia municipal.

La idea de projecte disposa del suport polític necessari.

Les necessitats identificades poden tenir una dimensió europea.

#### **Les possibilitats tècniques, humanes i financeres**

El document de síntesi recull la idea de partida, la conveniència de la convocatòria europea i una aproximació a les obligacions tècniques i econòmiques que suposarà.

L'anàlisi inicial indica la possible resposta als requisits tècnics, humans i financers exigits.

#### **La valoració del cofinançament comunitari**

L'anàlisi inicial aporta informació sobre l'entitat convocant i els requisits bàsics de la convocatòria.

La idea de projecte és coherent amb les polítiques comunitàries de les quals es deriva la convocatòria.

La idea de projecte s'ha consultat amb l'entitat convocant.

L'assessorament extern està previst?

#### **La fitxa de projecte**

La fitxa de projecte sintetitza els principals elements del projecte.

La fitxa està redactada pensant en la dimensió europea del projecte.

La fitxa de projecte inclou diferents apartats de manera que pot ser utilitzada tant en la recerca de socis com en la presentació de la idea davant de tercers.



## La preparació i presentació del projecte

La preparació del projecte, i el seu lliurament en la forma i els terminis adequats, centren el treball una vegada es disposa de la fitxa de projecte. Els punts que s'han de tenir en compte en aquesta fase són:

- La revisió i el control de la documentació.
- La constitució del partenariat: tipologia de socis i selecció.
- La realització d'accions de *lobby*.
- L'elaboració tècnica del projecte:
  - Finalitat i objectius
  - Enfocament transnacional i paquets de treball
  - Cronograma
  - Pressupost
  - Redacció
- El lliurament.

El soci líder ha d'assegurar el compliment de tot el procés descrit, dirigint i coordinant la resta de socis, i assistint-los, i garantint el compliment de tot allò que la convocatòria requereixi pel que fa al format i el lliurament.

### La revisió i el control de la documentació

En primer lloc, és crucial accedir a la documentació de la convocatòria per analitzar-la i valorar com s'emplenarà, quant de temps comportarà i què implicarà pel que fa a la interacció amb la resta de socis.

La documentació de les convocatòries de la UE és pública i de lliure accés. Sol ser accessible mitjançant descàrrega en línia, en pàgines indicades a les mateixes convocatòries i, en alguns casos, és possible emplenar els formularis per Internet. Normalment, la documentació consta de:

- Una guia de presentació de la convocatòria i de com utilitzar els formularis de presentació.
- Formularis normalitzats relatius a aspectes tècnics de la proposta.
- Documents que impliquen compromisos legals per part de cada soci:
  - De compromís financer, relatiu a la quantitat de cofinançament que el signant aportarà al projecte, signat pel càrrec responsable de l'entitat.

- Declaració segons la qual la institució està lliure de càrregues fiscals o legals que li impedeixin participar en la convocatòria.
- En alguns casos, declaració de la secretaria o intervenció conforme a la capacitat legal de la persona signant per representar la institució.
- Cartes d'adhesió dels socis al projecte.
- Altres documents: models de contracte amb la CE, documentació relativa als *per diem*, etc.

És important analitzar tota la documentació que acompanya la convocatòria, ja que la seva anàlisi ens oferirà respostes per:

1. Vincular la convocatòria amb les polítiques europees de les quals es deriva. En aquest sentit, les convocatòries solen citar documents marc, plans estratègics, plans d'acció, etc. que són una referència imprescindible a l'hora de contextualitzar el perquè de la convocatòria.<sup>3</sup>
2. Verificar l'elegibilitat de l'entitat amb relació als requisits de la convocatòria (és a dir, si un pot presentar-se o no al projecte en les condicions que li són d'interès, per exemple, com a soci líder, com a soci comú de ple dret, com a soci observador...).
3. Conèixer els compromisos que requerirà la firma i presentació dels formularis oficials de la convocatòria. Alguns formularis incorporen una llista de control que permet visualitzar tota la documentació que s'ha d'adjuntar a la presentació.
4. Valorar la tipologia dels possibles socis, segons descrigui la convocatòria (els criteris poden fer prevaldre la diversitat d'institucions i organitzacions; en d'altres, la seva homogeneïtat, l'equilibri geogràfic, la cobertura territorial, etc.).
5. Accedir a les pàgines web de projectes ja finançats pel mateix instrument financer, a les de les seves bones pràctiques o a les de preguntes freqüents (conegudes per les seves sigles en anglès, FAQ), a fi de tenir referències d'elements que han estat valorats positivament en ocasions anteriors.

## La constitució del partenariat: tipologia de socis i selecció

En un projecte transnacional participen diferents agents i organitzacions que, ja sigui en l'àmbit local o transnacional, efectuen diferents funcions. Les **tipologies de socis més habituals** són:

És important analitzar tota la documentació que acompanya la convocatòria, no únicament els formularis de candidatura.

3. Per exemple, l'Estratègia de Lisboa, l'Estratègia Europea per a l'Ocupació o el Pla d'acció mediambiental de la Unió Europea.



### Soci líder del projecte

Imprescindible en tot projecte transnacional. Sol ser qui té la idea i el que s'ocupa de coordinar tot el procés de preparació i presentació. Una vegada aprovat, lidera el projecte fins a la conclusió, i és el responsable davant la UE dels aspectes tècnics, administratius i financers. També es denomina, de vegades, *soci promotor*, *coordinador* o *cap de fila*.

### Socis transnacionals

Són institucions participants de diferents països de la UE, inclòs el soci líder. Tenir aquest tipus de socis en un projecte és requisit *sine qua non* per accedir a qualsevol convocatòria europea. Per regla general, les convocatòries determinen el nombre mínim de socis i països que han de participar. En algunes també poden participar socis de països extra-comunitaris (anomenats *països tercers*). El conjunt dels socis transnacionals es denomina en argot europeu *partenariat*, *consorci* o *agrupació transnacional*.

### Socis locals

Coneguts com a *partenariat local*, són entitats públiques o privades de l'àmbit local que participen en un projecte, ja que la seva presència pot ser d'interès per a la consecució dels objectius. El seu rang i implicació és menor que la dels anteriors i el seu paper és complementari i puntual durant el projecte.

### Beneficiaris

Són aquells col·lectius de persones, individus o organitzacions als quals va adreçat el projecte, que poden estar presents o no en el *partenariat*. Els socis els tenen en compte en el seu disseny i la seva execució, ja que són els receptors de les actuacions que es desenvoluparan.

El soci líder ha de completar el *partenariat* en aquesta fase de preparació del projecte, per la qual cosa cal tenir ben present la fitxa de projecte (finalitat i objectius), les obligacions i possibilitats de la convocatòria i, sobretot, com obtenir els socis adequats. L'experiència demostra que la millor manera d'obtenir un bon *partenariat* és treballar-lo «a la carta», és a dir, des de la fase de planificació hauríem de saber amb qui i amb quin tipus d'institució ens agradaria treballar. A partir d'aquesta premissa, la recerca de socis es pot basar en diversos mètodes, per exemple:

### Recerca mitjançant xarxes europees

Les xarxes constitueixen agrupacions d'entitats o organitzacions de tota la UE que comparteixen objectius temàtics o territorials. Si es pertany a una d'aquestes xarxes és més fàcil accedir a contactes amb entitats d'interessos similars.

Avui dia hi ha diversos mètodes de recerca de socis, però abans que res cal dur-la a terme aportant la informació adequada i amb suficient antelació.

### Ús d'oficines regionals a Brussel·les

Nombroses regions i governs locals disposen d'oficines de representació a la capital comunitària,<sup>4</sup> entre aquestes les de la Diputació de Barcelona i del Govern de la Generalitat de Catalunya. Normalment, aquestes oficines fan ús dels seus contactes per difondre la demanda de socis mitjançant la fitxa de projecte.

### Ús del web del programa

Les pàgines web de les convocatòries poden facilitar contactes mitjançant aplicacions informàtiques per a la recerca de socis (*partnersearch*).

### Recerca en fòrums o seminaris públics de la UE

Alguns programes organitzen seminaris de llançament de la convocatòria de manera que es facilita la recerca de socis. Altres seminaris de focalització temàtica o territorial poden ser útils en la recerca de socis.<sup>5</sup>

### Contacte directe amb una institució

En aquest cas, sabem qui volem i per què, i efectuem un contacte directe.

### Recerca a través d'entitats intermèdies

En són un exemple les oficines d'assistència tècnica o secretariats tècnics, que són organitzacions contractades per la Comissió per donar suport a alguns programes.

Com es pot observar, actualment hi ha diversos mètodes de recerca de socis. La pràctica demostra que una recerca de socis que es dugui a terme aportant la informació adequada i amb suficient antelació ofereix uns bons resultats, i ajuda a identificar un bon ventall de socis interessats.

El pas següent, per tant, és seleccionar quins socis han de formar part del partenariat definitiu. Alguns dels criteris de selecció que es poden utilitzar són els següents:

- L'adequació al projecte, tenint en compte la seva capacitat d'actuació, experiència, fiabilitat o una altra informació de la qual disposem.
- La seva nacionalitat, per equilibrar geogràficament i presentar la cobertura territorial més àmplia possible.
- El tipus i la dimensió dels socis. Analitzar la seva dimensió comparada amb nosaltres mateixos (és una regió, una província o equivalent, un municipi?, quina població, superfície...?, els seus objectius i interessos són comparables quant a la finalitat del projecte?, presenta problemàtiques comunes?).

---

4. En l'actualitat (2008), hi ha 250 oficines de representació regional i local a Brussel·les, de les quals 40 representen administracions locals o xarxes d'administracions locals.

5. Alguns exemples són els Open Days (setmana europea de regions i ciutats) o l'Employment Week (setmana europea de política d'ocupació i recursos humans), que aglutinen cada any, durant 3-4 dies, nombrosos representants d'institucions públiques de tota la UE a Brussel·les.

Els socis que no seleccionem per formar part del grup de socis principals del projecte poden vincular-se mitjançant el rol de socis observadors.

## La realització d'accions de *lobby*

Les accions de *lobby* són aquelles que duu a terme el líder del projecte o bé el conjunt del partenariat amb la finalitat d'acostar-lo a les institucions convocants. Amb això, es pretén avaluar l'interès d'un projecte i la seva adequació a la convocatòria i augmentar així les seves possibilitats d'èxit.

No es tracta de fer accions de pressió i influència poc transparents, sinó al contrari. Es tracta d'obtenir informació de primera mà sobre l'encaix del projecte amb les prioritats de la línia financera a la qual es vol accedir i també amb les altres polítiques i iniciatives de la Unió Europea.

Les accions de *lobby* s'han de dur a terme abans de presentar la proposta, perquè són les que ajuden a adequar-la i millorar-la en funció dels objectius del programa. Un cop s'ha presentat o està en procés d'avaluació, cal limitar-se a fer-ne el seguiment. Algunes convocatòries delimiten els períodes en què es poden plantejar qüestions o dubtes en relació amb el procediment.

El *lobby* es pot materialitzar de diferents maneres. Alguns sistemes destacats són els següents:<sup>6</sup>

- Ús de les oficines regionals a Brussel·les per fer arribar als responsables de l'entitat convocant la nostra proposta.
- Petició directa d'entrevista amb tècnics de la institució convocant. Per evitar males interpretacions, és convenient efectuar la petició per escrit per deixar constància de la demanda d'entrevista i del moment i les condicions en què té lloc.
- Efectuar consultes via telefònica o per correu electrònic als convocants.

Dos principis clau del *lobby*:

- a) no es tracta d'exercir accions de pressió poc transparents, sinó de conèixer l'encaix del projecte amb la línia financera;
- b) s'ha de fer en el moment oportú, generalment abans de presentar el projecte.

## L'elaboració tècnica del projecte

L'elaboració tècnica del projecte comprèn el desenvolupament de tots aquells apartats

---

6. Es pot ampliar la informació sobre el *lobby* en la publicació editada en aquesta mateixa col·lecció: *El lobby a la Unió Europea: Guia pràctica per als ens locals* ([http://www.diba.cat/ri/descarrega/lobby\\_ue.pdf](http://www.diba.cat/ri/descarrega/lobby_ue.pdf)).

que després s'hauran de traslladar als formularis de la convocatòria. Es basarà en els punts següents:

- Finalitat i objectius
- Enfocament transnacional i paquets de treball
- Cronograma
- Pressupost
- Redacció

Considerant els aspectes anteriors podrem elaborar un projecte tècnicament fiable i rigorós, amb una distribució temporal adequada i amb un pressupost realista.

### **Finalitat i objectius**

L'objectiu general o la finalitat ha d'oferir una exposició clara del que es pretén, així com una expressió genèrica de quan es desitja que estigui fet (temporalització), de manera que en llegir-lo qualsevol persona se'n pugui fer una idea clara.

La identificació correcta de la finalitat del projecte ajuda a complir les funcions següents:

- L'establiment de quins són els resultats esperats del projecte amb relació a les necessitats que hem definit prèviament.
- La definició del format dels resultats esmentats en termes de llegat, producte o servei final (poden adoptar múltiples formats: infraestructures o equipaments, productes materials o coneixements i llegats intel·lectuals, com a destacables).
- La utilització com a guia que orientarà la resta d'objectius i el treball associat a aquests.

### **Enfocament transnacional i paquets de treball**

Una de les característiques dels projectes europeus és que els seus objectius i les seves activitats han de ser compartides pel conjunt dels socis. Aquest element cal considerar-lo en totes les fases d'elaboració de la proposta.

Malgrat aquests objectius conjunts, **el paper de cadascun dels socis en el projecte no és idèntic**: cal fer una distribució de tasques entre els socis d'acord amb el paper assignat i tenint en compte la seva experiència, els seus interessos i les seves capacitats. En conseqüència, hem d'enfocar la nostra proposta tenint en compte:

- La concreció de blocs temàtics homogenis anomenats **paquets de treball** per assolir la finalitat i els objectius. Aquests estaran integrats per activitats destinades a completar un objectiu operatiu comú (per exemple, les activitats de creació de web i intranet constitueixen un paquet de treball destinat a crear la xarxa de comunicació i difusió del projecte).
- L'execució de cada paquet de treball serà assignada a un grup de socis, o només a un, en funció de criteris que combinen capacitat tècnica, experiència i interessos.

L'assignació de responsabilitats sobre els paquets de treball serà un dels primers aspectes que s'abordin en l'elaboració d'un projecte.

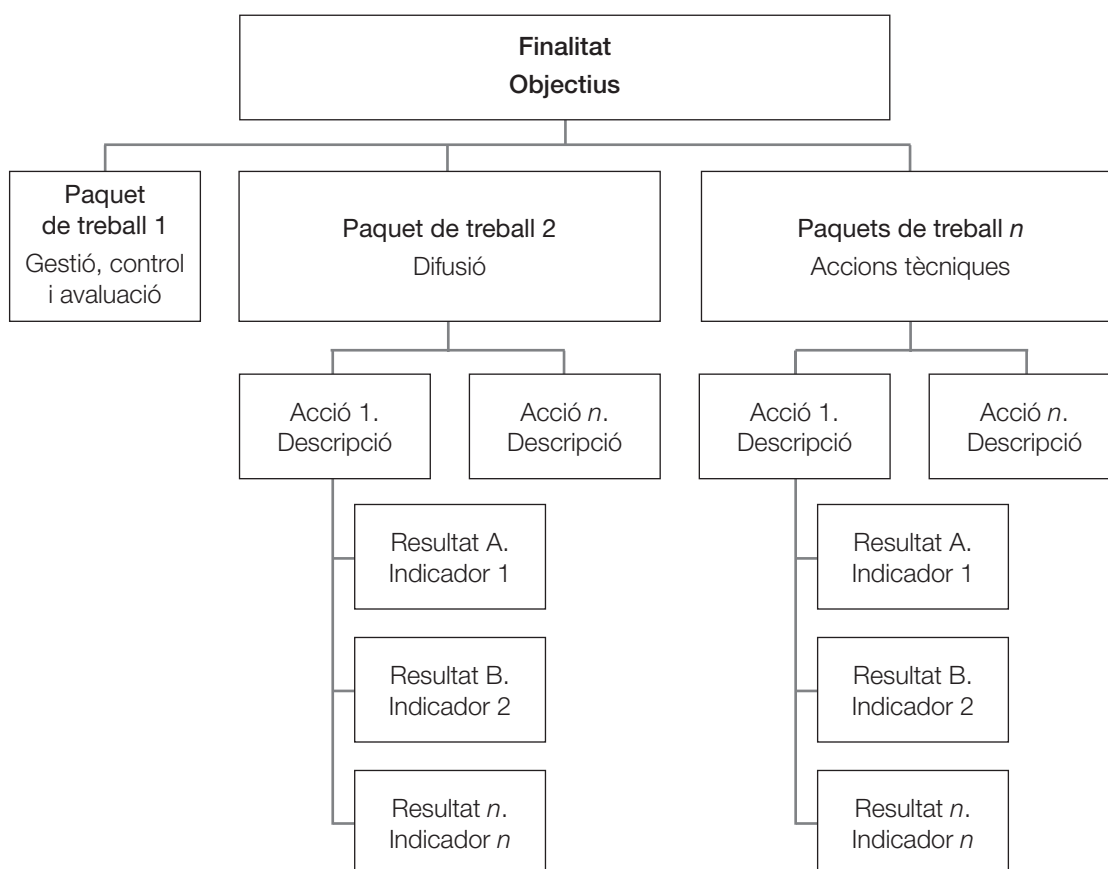
Cal esmentar especialment el paquet de treball de gestió, control i avaluació. Aquesta tasca acostuma a recaure en el soci líder, el qual ha d'acreditar experiència suficientment contrastada.

- Per portar a terme cada paquet de treball s'executen les accions, destinades a generar activitats relacionades amb els objectius finals del projecte. Les accions d'aquest tipus les duen a terme els socis transnacionals (inclòs el líder). Els socis locals poden participar en accions específiques (fins i tot sense tenir visió global del projecte).

Les accions han d'estar perfectament establertes en cada paquet de treball, a nivell tècnic i d'implicació de cada soci, i tenint en compte les seves diverses fases de desenvolupament (disseny, elaboració, comprovació, difusió i avaluació final). Aquest coneixement ajudarà a ajustar de manera fiable el pressupost.

- El desenvolupament de les accions comportarà l'obtenció dels resultats. Aquests mostren els impactes reals amb relació a la finalitat i els objectius que es volen assolir, i consegüentment, indiquen si el projecte ha estat eficaç.

Per tant, en tot projecte transnacional hem de preveure (i traslladar posteriorment a la seva redacció) l'esquema lògic següent:



### **Exemple. Els paquets de treball**

Un ajuntament lidera un projecte sobre polítiques d'acollida a immigrants a escala local. Per executar-lo, els socis decideixen dividir el projecte en els paquets de treball següents:

#### **Paquet de treball 1**

Gestió, control i avaluació, per garantir un desenvolupament adequat del projecte en funció dels objectius, el pla de treball i el pressupost assignat a cada soci i en conjunt.

#### **Paquet de treball 2**

Accions de difusió: difusió conjunta de resultats globals i transnacionals, difusió local per a cada soci dels resultats aplicables al seu municipi.

#### **Paquet de treball 3**

Accions tècniques: un estudi de la situació legal dels immigrants en cada país soci, un projecte pilot en cada municipi participant i un documental amb bones pràctiques sorgides durant l'elaboració del projecte.

El **sistema de seguiment i control** es basarà en els requeriments de la convocatòria i els acords entre els socis. Per a aquestes tasques ha d'estar prevista l'existència de:

- Un soci encarregat de la gestió i el control, normalment el líder, la tasca del qual és verificar que es compleix:
  - Allò que estableix l'acord entre socis quant a distribució de tasques.
  - Allò que estableix el pla de treball quant a activitats.
  - El ritme del projecte (respecte al cronograma).
  - El grau d'execució (respecte al pressupost).
  - Que encaixi en la filosofia de la convocatòria.
- Un marc adequat per a l'execució (reunions de seguiment i avaluació, sistemes de control) i el redreçament de possibles desajustos.

D'altra banda, la concreció de les accions i els seus resultats, i l'establiment d'un marc per a la gestió i el control, permeten la introducció dels indicadors de seguiment, qualitatius i quantitatius (de realització, de resultat i d'impacte).

## **Cronograma**

L'elaboració del cronograma és una altra de les etapes de la planificació del projecte. Aquest s'ha de preparar partint dels paquets de treball i prestant una atenció especial a:

- Activitats contínues com ara la gestió, el control i el seguiment i avaluació. S'han de marcar de manera transversal en el cronograma, i calen moments clau (per exem-

No tots els socis tenen el mateix paper: la distribució de tasques entre ells ha de tenir en compte la seva capacitat tècnica, experiència i interessos.

ple, dates de reunions transnacionals o de seguiment) per poder establir pautes i obligacions entre els socis.

- Desenvolupament tècnic de les accions. S'ha de donar un tracte separat a cada acció per visualitzar el ritme de desenvolupament que experimentaran i sobretot controlar que s'ajustin al cronograma.
- Difusió de productes i resultats. És interessant, per maximitzar l'impacte, disposar d'un període de difusió de les accions prou llarg que permeti destacar en el temps els principals assoliments del projecte.
- Avaluació. Sigui quina sigui la modalitat escollida (interna o externa), cal indicar-la en el cronograma per saber quan correspondrà efectuar la contractació dels avaluadors i quan hauran d'estar disponibles els socis per a l'equip avaluador.

Si no es disposa d'un format estàndard de cronograma, el sistema més pràctic és l'elaboració d'una matriu (en Excel o en Project) amb els paquets de treball que integren les accions a les files i una divisió adequada de la durada del projecte en les columnes, tal com mostra l'exemple següent.

#### Exemple. El cronograma

Un ajuntament lidera un projecte d'un any i mig de durada amb dues accions clarament diferenciades. Per desenvolupar-lo, elabora el cronograma següent, amb totes les dades imprescindibles per a la seva correcta concepció temporal.

Concepte	Inici	Gener 07 - juny 07		Juliol 07 - des 07		Gener 08 - juny 08	
Paquet de treball 1a Gestió							
Paquet de treball 1b Control		visita de control	reunió		visita de control	reunió	visita de control
Paquet de treball 1c Avaluació final						contracte	avaluació
Paquet de treball 2a Acció 1	desenvolupament			difusió			
Paquet de treball 2b Acció 2			desenvolupament				difusió
Paquet de treball 3 Difusió	nota de premsa, inici projecte		nota de premsa, inici difusió				nota de premsa, resultats
Paquet de treball 4 Tancament							

## Pressupost

La consistència i l'equilibri del pressupost són elements fonamentals per aconseguir els objectius del projecte. Per això, ha de complir una sèrie de requisits: ser coherent amb el pla de treball, definir uns costos justificats i necessaris i també ser viable i realista.

Per a l'elaboració del pressupost es consideren tres aspectes: les despeses elegibles, la distribució de despeses entre els socis i els ingressos.

Les **despeses elegibles** són les tipologies de despeses que són susceptibles de ser finançades pels instruments financers de la Unió Europea, és a dir, són les despeses que a mesura que el projecte es vagi executant es podran utilitzar en la justificació o la certificació de despeses. Generalment, són determinades pels reglaments o les convocatòries de cada programa.

Les tipologies més habituals de despeses elegibles són les següents:

### Personal

Són les remuneracions del personal afectat al desenvolupament del projecte mitjançant contractació o adscripció formal. Aquests s'imputen en funció de la dedicació i el cost salarial total (salari brut més càrregues socials).

En casos de dedicació parcial, s'imputen les despeses, en funció del temps real dedicat al projecte, que es controlen mitjançant fulls de dedicació o altres sistemes de control.

Cal tenir en compte que la dedicació de personal no és homogènia per a tots els socis. Hi haurà despeses de personal generals per a tots ells (per exemple, tots els socis efectuaran despeses de coordinació i control) i despeses específiques (per exemple, el desenvolupament del web del projecte serà un cost elegible només per al soci que el dissenyi i el mantingui).

També cal comprovar si està permesa l'assignació de personal funcionari al projecte. Alguns programes restringeixen el personal a aquell que està específicament contractat per al projecte.

### Subcontractació

S'entén per *subcontractació* tot import pagat a una entitat externa, que no forma part del partenariat, que duu a terme un treball puntual i específic en el marc del projecte. Seria el cas d'estudis, diagnòstics, desenvolupament de pàgines web, traduccions/interpretacions, material corporatiu o logística d'esdeveniments, per posar alguns exemples.

La subcontractació és possible si el personal de les entitats que componen el partenariat no reuneix les competències necessàries per dur a terme alguns dels treballs necessaris per al projecte.

Generalment, no es poden subcontractar totes les activitats vinculades al projecte per tal de no desnaturalitzar el partenariat, ni tampoc un dels socis no pot subcontractar la major part de les activitats que li han estat atribuïdes. Alguns programes fins i tot estableixen percentatges màxims de subcontractació amb relació al pressupost global.



Qualsevol subcontractació haurà de respectar les normes nacionals i comunitàries de publicitat, concurrència i competència en les contractacions.

### **Viatges**

Els viatges comprenen tots aquells que tinguin relació directa amb el projecte i siguin necessaris per a l'execució de les accions. Es preveuen tant els de caràcter internacional com local.

Els viatges s'hauran d'ajustar a tarifes econòmiques i als mitjans de desplaçament adequats en funció de la distància del trajecte.<sup>7</sup>

Cal definir amb precisió el nombre de desplaçaments i persones, així com els trajectes per evitar desajustos en l'execució tècnica i financera del projecte.

### **Allotjament i manutenció**

Les despeses estaran consignades amb un estipendi diari màxim regulat per cada programa (despesa *per diems*), encara que per a les administracions públiques cal aplicar les regles de l'administració esmentada, sempre que no superin els límits marcats per la CE.

La Comissió Europea publica periòdicament una taula de *per diems*,<sup>8</sup> en la qual s'indica les quanties màximes que es poden justificar en funció del país al qual es viatja.

### **Reunions**

Aquesta tipologia inclou un ampli ventall de despeses derivades de la celebració de reunions, actes, accions formatives, etc., com ara lloguer de sales, materials, serveis de traducció, logística, organització o càterings, tots amb la finalitat d'organitzar i portar a terme les reunions transnacionals.

### **Material**

Corresponen a despeses fungibles, per exemple, l'adquisició de material d'oficina, informàtic, difusió, etc.

### **Inversió**

En el cas del material inventariable, cal preveure si es considera elegible la totalitat de la despesa o bé la quantia serà la resultant d'aplicar els costos d'amortització, segons les normes comptables d'aplicació, per al període de cofinançament de l'actuació.

Les despeses d'inversió no solen ser elegibles en el marc dels projectes transnacionals. Malgrat això, alguns programes permeten el seu finançament si són indispensables per al desenvolupament de l'operació. Es tracta, en general, d'inversions en béns d'equipament que han d'estar previstes en el formulari de candidatura.

---

7. Alguns programes delimiten els mitjans de transport admesos (p. ex. tren o avió) en funció de la distància que s'ha de recórrer.

8. [http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per\\_diems/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/index_en.htm)

## Costos indirectes

Són despeses de tipus general, com ara la neteja, la llum o el telèfon. Hi ha dos procediments de certificació:

- Imputació segons percentatge fix i segons el percentatge màxim que permeti la convocatòria.<sup>9</sup>
- Imputació en costos reals, segons l'extracte de factures o altres documents acreditatius de les despeses consignades.

## Altres despeses

Corresponen a les despeses elegibles no assignables a cap de les categories anteriors.

Una vegada es coneixen les accions que s'han de dur a terme cal procedir a **distribuir les despeses entre els socis**. Com que els costos d'una mateixa acció no són els mateixos

### Exemple. Models de quadres pressupostaris

#### 1. Combinant paquets de treball i tipologies de despesa per al total del projecte

<i>Paquet de treball</i>	<i>Personal</i>	<i>Reunions</i>	<i>Viatges</i>	<i>Subcontractació</i>	<i>Indirectes</i>
1. Gestió					
2. Avaluació					
3. Acció 1					
4. Acció 2					
5. Difusió					

#### 2. Per anys i paquets de treball per al total del projecte, per exemple

<i>Paquet de treball</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
1. Gestió		
2. Avaluació		
3. Acció 1		
4. Acció 2		
5. Difusió		

#### 3. Per soci i paquets de treball

<i>Paquet de treball</i>	<i>Soci 1</i>	<i>Soci 2</i>	<i>Soci 3</i>
1. Gestió			
2. Avaluació			
3. Acció 1			
4. Acció 2			
5. Difusió			

9. En molts programes es permet una imputació del 7% en concepte de despeses generals o indirectes.

segons el país on s'executin, és imprescindible fer la valoració individual de cadascuna de les subaccions en què s'hagi dividit el projecte i anar agregant-les fins a obtenir la valoració del pressupost total del projecte.

La distribució es fa en funció de les responsabilitats de cadascun dels socis en els diferents paquets de treball i tenint en compte la tipologia de despesa elegible. Per tant, **l'elaboració del pressupost exigeix acordar quin soci assumirà els costos de cada acció concreta.**

El soci líder hauria de tenir una assignació de despesa exclusiva per exercir el lideratge i assumir les responsabilitats que comporta (tècniques, administratives i de coordinació).

Com a resultat de la distribució de les tasques entre els socis i del seu cost s'obindrà un quadre financer amb el pressupost assignat a cadascun. Això serà útil per calcular, igualment, la quantia de la seva aportació (cofinançament) respectant els criteris del programa.

La informació sobre despeses elegibles, distribució entre socis, paquets de treball i calendari serà imprescindible per emplenar els quadres pressupostaris dels formularis, que normalment combinen dues d'aquestes variables o més.

El pressupost ha de vincular tres variables: categories de despesa, socis i paquets de treball.

### Els ingressos

Els programes europeus habitualment no subvencionen el cost total del projecte, sinó que cofinancen un percentatge màxim determinat amb relació al cost total del projecte.<sup>10</sup> La diferència ha de ser cofinançada pel conjunt dels socis.

Alguns elements que s'han de tenir en compte quant als ingressos i el cofinançament són els següents:

- El percentatge de cofinançament que poden rebre els socis pot ser diferent per a cadascun d'ells.<sup>11</sup> En aquest sentit, s'haurà de calcular adequadament l'aportació real de cadascun d'ells i l'aportació comunitària.
- El cofinançament pot provenir d'entitats que no siguin sòcies principals del projecte, és a dir, que actuïn únicament com a organismes cofinançadors sense assumir cap altre rol. De tota manera, en aquests casos és imprescindible comprovar si el programa permet altres fonts de finançament.
- El cofinançament pot ser dinerari o en espècie, és a dir, mitjançant la quantificació del cost de les hores dedicades al projecte o del valor de mercat de la cessió de sales,

10. El percentatge de cofinançament sol situar-se entre el 50% i el 80% del cost total elegible.

11. En programes com els de Cooperació Territorial Europea, el percentatge de cofinançament europeu és diferent segons si el soci és de la UE-15 o d'algun dels 12 nous estats membres.

instal·lacions, etc. De tota manera, molts programes prohibeixen expressament el cofinançament en espècie.

- Un mateix projecte no pot ser cofinançat per dos instruments financers comunitaris.
- Si les activitats del projecte generessin ingressos s'haurà de reduir la subvenció comunitària sol·licitada (seria el cas d'inscripcions a jornades de difusió, venda de productes, etc.).

## Redacció

La importància de la redacció rau en el fet que representa la translació del contingut del projecte a un document escrit (formulari). Una bona redacció ha de procurar, per tant, fer una descripció fidedigna dels objectius, les accions i els resultats pretesos, i facilitar alhora la comprensió i una lectura amena.

Algunes de les recomanacions que s'han de tenir en compte són les següents:

- En primer lloc, cal decidir qui assumeix la redacció de la proposta. Generalment, el líder coordina, integra i unifica l'estil de tots els apartats del formulari, però és imprescindible fer participar els socis, ja sigui a través de la redacció d'apartats específics o a través de la revisió del que ja s'ha escrit. En cas que s'opti per un equip de redacció, és més operatiu que aquest sigui restringit. Finalment, la lectura crítica per part de tercers aliens al partenariat pot ser útil per millorar la comprensió.
- La convocatòria sol determinar l'idioma (actualment moltes convocatòries restringeixen la presentació a l'anglès o francès). En aquest sentit, és recomanable treballar des del principi en l'idioma de la convocatòria o bé en el que serà l'idioma de treball del partenariat, ja que això facilitarà la circulació d'idees entre els socis. En tots els casos, cal revisar les traduccions si s'encarreguen a tercers, ja que els professionals que se n'ocupen no sempre són experts en la matèria del projecte.
- Quant al contingut es poden destacar diferents aspectes:
  - El projecte escrit és la guia d'allò que haurem de desenvolupar en cas que s'aprovi, per tant, és imprescindible trobar un equilibri entre el que és desitjable i el que és realment factible. És a dir, no cal excedir-se en les promeses ni ser ambiciosos en excés.
  - Només s'avalua allò que està escrit, per tant, no cal donar res per sobreentès i cal intentar posar-se al lloc d'un avaluador que no té informació prèvia sobre el projecte o els socis.
  - Encara que sembli obvi, és fonamental respondre a totes les preguntes del formulari i emplenar-ne tots els apartats. Així mateix, cal contrastar el que s'ha escrit

La redacció del projecte ha de fer prevaldre la qualitat davant la quantitat.

amb la graella d'avaluació (no tots els programes la faciliten), ja que aquesta serà la informació que «buscarà» l'avaluador.

- Certs apartats requereixen una atenció especial, com, per exemple, el resum inicial, ja que serà la primera informació del projecte. Definir un títol i un acrònim atractius també són elements que s'han de tenir en compte.
  - La redacció ha d'ajudar a convèncer sobre l'interès de la proposta, per això cal destacar per què és important, aportar dades, situar-la en el context de les polítiques i les estratègies europees, les normatives existents, etc. No s'ha d'oblidar els aspectes horitzontals, com la contribució del projecte, si escau, a la sostenibilitat, a la igualtat d'oportunitats, a la promoció de la societat de la informació, a l'ocupació, al creixement, al medi ambient, a la competitivitat, a la innovació, etc.
  - Un error clàssic que s'ha d'evitar és la confusió entre objectius, accions, resultats, etc. En aquest sentit, cal tenir clar l'ordre de lectura de la proposta.
- Pel que fa al format, la recomanació essencial és que cal fer prevaldre la qualitat enfront de la quantitat. Cal facilitar el treball als qui han d'avaluar la proposta, per tant la concisió, la claredat i la concreció han de ser els patrons de la redacció. Així mateix, s'ha de procurar que el llenguatge utilitzi el lèxic de la convocatòria i altres documents de referència.

Cal respectar les instruccions dels formularis, com, per exemple, utilitzar el tipus i la mida de lletra que indiquen les instruccions esmentades i la quantitat d'informació (10 línies, una pàgina, etc.) i no afegir apartats que tot i que puguin semblar oportuns no se sol·liciten en el formulari. Si el formulari ho permet, es poden utilitzar taules resum, gràfics, etc. per facilitar la comprensió i utilitzar una mida de lletra prou gran que no suposi un esforç visual excessiu.

## El lliurament

El lliurament de la documentació és l'últim pas per fer arribar la proposta a la institució convocant. És imprescindible respectar les normes que imposi cada convocatòria, especialment la **data límit de lliurament**, i són possibles dues opcions:

1. Que tota la documentació sigui a la seu de l'entitat convocant abans de la data límit (amb la qual cosa s'haurà d'enviar o lliurar en mà amb suficient antelació). En aquest cas, és important garantir que el mètode d'enviament seleccionat sigui l'adequat (correu certificat, missatgeria o lliurament en persona).
2. Que la documentació hagi estat enviada abans de la data límit, de la qual cosa donarà fe el mata-segells de correus o el resguard del servei de correu urgent. En el cas espanyol, es permet que la documentació sigui segellada en una oficina pública de correus mitjançant el que es coneix com a *certificació administrativa*. Aquesta certificació habilita la data d'entrada a correus de la documentació i no la de la seva recepció efectiva a l'entitat convocant, com en el supòsit 1 (a l'empara de la Llei 4/99 de modificació de la Llei 30/92 de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu).

En els dos casos es rep usualment un document acreditatiu de l'entrada del material en el registre de l'entitat convocant, el qual consigna un número de referència de projecte que ens identifica durant el procés de selecció.

Abans de presentar el projecte és recomanable verificar que:

- La informació sigui completa. És imprescindible comprovar detingudament que tots els apartats del formulari estiguin complets, incloses les cartes d'adhesió dels socis amb el segell i la firma del responsable de l'entitat original. Molts programes inclouen en el formulari una llista de verificació (llista de control) per comprovar que s'adjunta tota la documentació.
- En cas que algun document no estigui en el format requerit (per exemple, un original del compromís de cofinançament d'un soci), cal verificar per escrit amb l'entitat convocant la possibilitat d'incloure un exemplar provisional (en el mateix exemple, una còpia enviada per fax o escanejada del soci al líder del compromís de cofinançament) i indicar com i en quin termini es farà arribar l'original per procedir a la seva substitució.
- En les convocatòries en què cal enviar documentació electrònica i en paper, cal comprovar que contenen informació idèntica.

Malgrat els elements que s'han citat, que indiquen diferents opcions i fins i tot la possibilitat de substituir o afegir documents, el fet habitual és que no s'admeti cap modificació ni de la documentació enviada ni del termini de lliurament, per la qual cosa la millor recomanació és respectar els terminis i els continguts de manera estricta. Així mateix, cada vegada és més habitual que les convocatòries només permetin la presentació en línia.

### **Llista de control. La preparació i presentació del projecte**

#### **La revisió i el control de la documentació**

La revisió de la documentació de la convocatòria inclou el formulari i la resta de documentació que l'acompanya (guies, bases de dades, etc.).

La revisió ens permet vincular la convocatòria amb les polítiques europees de les quals es deriva.

#### **La constitució del partenariat**

El projecte considera diferents tipologies de socis (socis principals, socis locals, etc.).

La recerca de socis es duu a terme amb temps i aporta la informació adequada.

La selecció dels socis més pertinents per al projecte es fa seguint uns criteris predeterminats i adequats al projecte, als seus continguts i al paper dels socis.

#### **El lobby**

Les accions de *lobby* es plantegen amb la finalitat de conèixer l'encaix del projecte amb la línia financera.

Les accions de *lobby* es duen a terme abans de presentar el projecte.

---

### **L'elaboració tècnica**

Les activitats vinculades a un objectiu operatiu comú s'agrupen entorn de paquets de treball.

La distribució de tasques entre els socis té en compte la seva capacitat tècnica, la seva experiència i els seus interessos.

Els resultats previstos es poden vincular fàcilment als objectius i accions previstes.

La redacció respecta el format i l'idioma requerits per la convocatòria i el formulari.

El formulari es completa en tots els seus apartats, i es procura respondre totes les preguntes i aportar les dades necessàries.

El pressupost és coherent amb el pla de treball, determina uns costos justificats i necessaris i és viable i realista.

Les despeses incloses en el pressupost són elegibles segons la normativa de la convocatòria.

La distribució de costos entre els socis es fa segons les seves responsabilitats en els diferents paquets de treball.

El sistema de seguiment defineix les responsabilitats entre els socis i els mitjans que s'utilitzin.

---

### **El lliurament**

La documentació que s'ha de lliurar es completa segons la llista de verificació de la convocatòria.

El lliurament s'efectua respectant les dates límit i les modalitats de lliurament.

---





# L'execució del projecte

La fase d'execució del projecte permet posar en pràctica la proposta. Si aquesta fase es va planificar amb precisió serà més probable aconseguir els objectius. De tota manera, l'experiència indica que l'execució sol presentar desviacions respecte a la planificació prevista.

En el desenvolupament del projecte s'han de tenir en compte els punts següents:

- La gestió de l'espera: del lliurament a la resolució aprovatòria.
- La posada en marxa del projecte.
  - Contracte amb l'entitat convocant
  - Equip humà
  - Acord entre els socis. Les relacions de partenariat
  - La reunió de llançament i la distribució de responsabilitats
- El seguiment del pla de treball.
  - Sistemes de control general: el respecte al cronograma i al pressupost
  - Indicadors
  - Actualització del pla de treball
  - La gestió financera. Les certificacions
  - Control i seguiment de la despesa
  - Informes financers o certificacions
  - Cobraments i pagaments
  - Modificacions pressupostàries
  - Auditoria
- L'estratègia de comunicació i difusió.
- La gestió documental. L'arxiu.
- L'avaluació del projecte.

El paper del soci líder és determinant en aquesta fase, ja que és el vertebrador d'una gestió adequada del temps i dels recursos i, al seu torn, és el màxim responsable de garantir que es compleix el pla de treball i l'execució del pressupost.

A tot això cal afegir la necessitat de donar resposta als requisits que marqui l'entitat convocant pel que fa a la gestió tècnica i financera.

## La gestió de l'espera: del lliurament a la resolució aprovatòria

En tot projecte es produeix inevitablement una fase d'espera entre el lliurament de la sol·licitud a la Comissió i l'aprovació del projecte. Per tant, en aquesta fase els elements clau són el seguiment, la informació i la seva gestió.

Normalment, en les convocatòries estan definits uns terminis per emetre la resolució relativa a l'aprovació o denegació dels projectes presentats:<sup>12</sup> el soci líder ha de conèixer molt bé la temporalització prevista, ja que és molt important informar la resta del partenariat dels avenços en la resolució a mesura que es produeixin.

En aquest moment les possibles gestions amb la Comissió haurien d'anar únicament encaminades a conèixer en quina etapa del cicle intern d'avaluació i aprovació es troba la proposta, i s'ha de deixar clar que es tracta d'unes gestions merament informatives: ja no és el moment adequat per a cap tipus d'accions de *lobby*.

El soci líder haurà d'informar la resta del partenariat dels avenços registrats, normalment amb relació a:

1. La informació sobre si la recepció de la documentació per part de la Comissió s'ha produït en el termini i la forma adequats i, per tant, el projecte entra a tràmit. En aquesta fase és important enviar als socis una còpia del projecte i el número de referència assignat per la Comissió.
2. La informació sobre el compliment de tots els aspectes formals i documentals previstos (és a dir, no hi ha cap objecció formal al projecte), per la qual cosa es procedeix a la seva avaluació tècnica i pressupostària.
3. La resolució aprovatòria o denegatòria motivada (en aquest cas els socis s'han de plantejar de reiniciar el procés i millorar el projecte per tornar a presentar-lo o desestimar-lo ja definitivament).

Hi ha, d'altra banda, un aspecte en molts projectes que cal tractar amb molt de compte. Si es descobreix que el projecte ha estat aprovat, però encara no es disposa de cap document oficial demostratiu (se'n té constància per telèfon, per correu electrònic, per una visita...), s'ha de comunicar als socis que no es tracta d'una aprovació definitiva o bé s'ha d'esperar la resolució aprovatòria oficial per informar-ne.

Finalment, aquest període acaba amb l'aprovació definitiva del projecte, la qual serà acompanyada per una documentació oficial. Una vegada registrada en la nostra entitat, es procedirà a la comunicació oficial a la resta de socis de la resolució esmentada,

El número de referència que facilita l'entitat convocant és imprescindible per fer el seguiment del procés d'avaluació.

<sup>12</sup>. Encara que els programes són molt heterogenis quant als terminis de comunicació de la resolució, en la majoria se situen entre els tres i els sis mesos.

mitjançant escrit en l'idioma de treball acordat i amb còpia de la documentació rebuda.

En cas que el projecte no sigui aprovat, cal posar-se en contacte amb l'entitat convocant per conèixer els motius de la denegació. Generalment es poden obtenir unes taules resum de la puntuació obtinguda en el procés d'avaluació. Amb aquesta informació cal decidir, amb el conjunt de socis, si es torna a presentar el projecte, fent les millores necessàries, o s'opta per no presentar-lo de nou.

## La posada en marxa del projecte

Quan es té constància de la concessió de la subvenció per part de la Comissió s'activa la fase de posada en marxa. La resposta positiva de la Comissió, mitjançant un document oficial acreditatiu, pot tenir dos formats:

- Una aprovació del projecte tal com es va presentar, per la qual cosa només es requereix la firma del contracte entre l'entitat convocant i el líder del projecte.
- Una aprovació (relativament freqüent) condicionada a la introducció d'algunes modificacions respecte a la documentació presentada. En aquest segon supòsit, s'obre un període de negociació per pactar l'abast dels canvis, el seu impacte en el finançament i en les activitats.

### Exemple. Condicions d'aprovació: exemples de modificacions

**1.** El projecte es podria aprovar amb un percentatge de subvenció inferior al sol·licitat. En aquest cas, els socis s'haurien de replantejar de quina manera han de fer front a aquest increment d'aportació (habitualment, es compensa la reducció comunitària de manera proporcional entre els socis).

**2.** Una altra possibilitat seria que se sol·licités una revisió dels costos unitaris de determinades partides, normalment a la baixa, i la redistribució dels recursos pressupostaris. En aquest cas, els socis han de justificar els motius pels quals s'apliquen els costos en discussió i considerar la possibilitat d'acceptar les modificacions si la part convocant no accepta els arguments.

Els passos que s'han de seguir durant aquesta etapa són:

1. La negociació del contracte amb l'entitat convocant.
2. La constitució de l'equip humà que desenvoluparà el projecte.
3. L'establiment d'acords interns entre els socis per regular les relacions dins del partenariat.
4. La distribució de les responsabilitats d'acord amb el pla de treball definitivament aprovat (que tingui en compte, per tant, les possibles modificacions de la Comissió).

## **Contracte amb l'entitat convocant**

La concessió d'una subvenció comporta sempre la necessitat de signar un contracte entre el líder i la Comissió o amb qui hagi delegat la secretaria tècnica del programa. En el moment de signar-lo és fonamental conèixer les condicions tècniques i financeres, així com els terminis d'execució a què compromet.

Si bé la negociació del contracte serà a càrrec del soci líder, és molt important involucrar la resta dels socis, especialment si cal efectuar una revisió tècnica o econòmica, i informar-los puntualment i fer-los participants de la redacció dels documents.

L'original del contracte estarà en mans del líder i de l'entitat convocant. L'enviament d'una còpia a la resta de socis servirà per dotar de transparència el procés i, a més, per argumentar qualsevol comunicació posterior del líder que impliqui una referència a les condicions contractuals.

La negociació l'ha de portar a terme l'equip tècnic del líder considerant les perspectives tècnica i financera. En aquesta fase hauríem d'involucrar els serveis de l'ajuntament (secretaria, intervenció, serveis centrals, etc.) Una vegada culminada la negociació de l'apartat contractual, tot el treball s'abocarà al desenvolupament del projecte.

## **Equip humà**

El primer element, i primordial, en tot projecte és la constitució d'un equip humà permanent, coordinat i capacitat: el personal permanent. La complexitat tècnica i l'import econòmic seran determinants per concretar l'estructura, el nombre i el perfil de les persones implicades. Les figures i els òrgans de gestió habituals solen ser:

### **Comitè directiu**

Integrat per representants institucionals dels socis, normalment polítics i/o alts càrrecs directius. Les seves funcions se centren en la presa de decisions estratègiques, el control general del projecte i la valoració general del seu desenvolupament.

### **Director de projecte**

Anomenat també *coordinador general*. És una figura clau per a l'execució del projecte, ja que serà l'impulsor d'activitats i el garant últim del compliment dels terminis i el pressupost, així com l'aglutinador i animador de la resta de participants. Aquest càrrec recau en el soci líder.

El director del projecte ha de tenir aptituds àmplies, ja que les seves tasques essencials són:

1. La màxima responsabilitat executiva, la qual cosa requereix capacitat de visió transversal del projecte, tenint en compte les diferents perspectives tècnica, financera i política, així com la seva interrelació. Dins de la seva responsabilitat figuren el control d'arxiu, de les certificacions i dels pagaments als socis, així com de la difusió general (web, tríptics...), entre d'altres.

2. El suport als equips humans de tots els socis, inclòs el mateix soci líder, en coordinació amb els responsables locals de cadascun d'aquests equips humans.

3. La relació institucional, per poder representar el partenariat davant l'entitat convocant (o donar suport en aquest tema al Comitè Directiu), davant de fòrums o tercers.

Es considerarà, per tant, com a perfil per al càrrec el d'una persona amb experiència en la gestió de projectes transnacionals, d'equips multidisciplinaris (i internacionals), coneixement d'idiomes, amb capacitat d'adaptació i de resolució de conflictes i lideratge, i flexibilitat davant els imprevistos que puguin sorgir.

Habilitats del coordinador del projecte: coneixement d'idiomes, capacitat de gestió d'equips transnacionals, comunicació intercultural i resolució de conflictes.

### Responsables dels socis transnacionals

També coneguts com a *representants* o *interlocutors* (de cada soci) assumeixen el rol de persona de contacte amb la resta de partenariat (el líder tindrà també un responsable de soci addicional al director de projecte en funció de la dimensió del projecte i si ho requereix el volum de les seves tasques tècniques). El seu paper estarà condicionat per la situació de la seva organització dins del projecte. Les tasques bàsiques són:

1. Coordinar les activitats, els terminis i el pressupost que correspon a la institució a la qual pertany. Li correspon el paper de garant intern de processos i resultats des de la perspectiva global de la institució (és a dir, aglutinant la totalitat d'activitats i accions que es desenvolupin en el si de la mateixa institució).

2. Exercir de representant de l'organització per a la qual treballa davant el director de projecte i la resta del partenariat.

Els responsables locals dels socis poden ser, al seu torn, els responsables tècnics de les accions. Es pot tractar de persones a temps complet o amb dedicació parcial, segons cada acció.

De vegades, la complexitat o la dimensió d'una acció fa necessària la contractació de tècnics, a més a més dels responsables de socis del projecte (vegeu l'esquema del final d'aquest apartat).

### Responsables financers

Són les persones responsables del control i la gestió financera (pressupost, despeses, comptabilitat, etc.). En les administracions públiques, normalment es tracta de l'interventor o la interventora.

Cada soci ha de tenir un referent per als temes financers. Cal recordar que el contracte amb la Comissió el subscriu el líder, per la qual cosa una persona de la institució esmenada haurà d'assumir la responsabilitat del control financer de la totalitat del projecte i verificar el procés de certificació i pagaments.

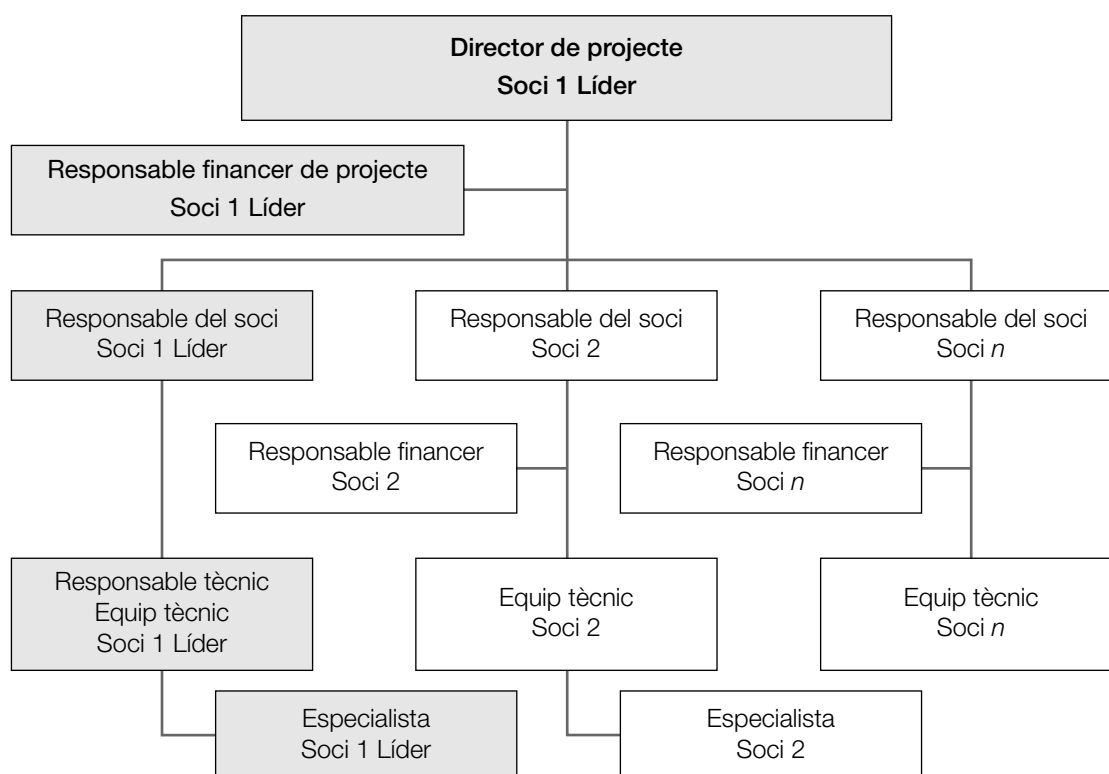
Entre les seves responsabilitats hi ha la de garantir l'elegibilitat de les despeses, els formats de les justificacions financeres dels socis i la documentació acreditativa necessària.

### Altres funcions externes

Totes aquelles accions del projecte que no poden ser desenvolupades directament pel personal dels socis se subcontracta a experts externs (avaluadors, auditors, experts, traductors...).

També és possible que hi hagi socis locals o altres col·laboradors, cofinançadors o no, que tinguin un paper puntual (comprovació de productes o materials, aportació de beneficiaris, col·laboració puntual com a experts, entre altres opcions). El seu paper ha d'estar regulat, en especial la seva aportació i la manera com s'exerceix (en temps, en diners, en recursos...).

En conseqüència, un **model per a l'estructura operativa** del personal podria ser el següent:



### Acord entre els socis. Les relacions de partenariat

L'estructura organitzativa dels projectes transnacionals és complexa. Està repartida en diferents països i formada normalment per persones que dediquen només parcialment el seu temps al projecte. El líder ha de ser capaç de generar un clima de confiança entre els socis.

Tot i així, cal preveure un **acord entre els socis**. És un document intern complementari del contracte amb la Comissió i no s'ha de convertir en una repetició del mateix contracte ni del formulari de candidatura. L'acord entre socis estableix les regles de joc internes del pro-

jecte, de manera que es pugui anticipar com es farà front a les possibles incidències. Els signants de l'acord han de ser persones capaces d'obligar les administracions públiques participants.

Alguns contractes model de la Comissió inclouen clàusules relatives a l'acord entre els socis, mentre que en altres programes cal elaborar un document (conveni de col·laboració, acord, contracte, etc.) amb aquesta finalitat.<sup>13</sup> A continuació, s'exposen els elements clau que ha de recollir:

- Els drets i els deures de cada soci en tots els àmbits. Distribució de tasques i responsabilitats segons el projecte i el contracte subscrit amb la Comissió. És important una redacció clara i concisa sobre la responsabilitat del soci líder.
- Les activitats que s'han de desenvolupar i el calendari dels principals esdeveniments, inclosa la previsió de certificacions. És imprescindible un recordatori de les activitats previstes en el pla de treball, sobretot com més gran és el projecte i la seva complexitat tècnica.
- El sistema de comunicació interna dels socis. Cal determinar mitjançant quins canals, en quina llengua i per a quins temes s'emetràn comunicats del soci líder a la resta i quins documents confirmatoris de recepció s'utilitzaran (en aquest sentit, l'ús del correu electrònic està estès en les comunicacions internes ordinàries, per bé que s'ha de tenir en compte el fax o el correu certificat com a única via per a la remissió de còpies de documents oficials, dels mateixos socis o de la Comissió).
- El sistema de comunicació externa. Com s'efectuarà la promoció, amb quins mitjans i a càrrec de quines partides. Normalment, la comunicació externa es fa pensant en l'usuari del projecte, per la qual cosa sol prevaldre l'ús dels idiomes habituals de cada soci, no el de treball.
- Una referència als sistemes legals elegits (o possibles) per dirimir entre socis en cas de conflictes interns. A títol preventiu, és fonamental tenir en compte com s'actuarà en cas de conflicte i la jurisdicció i els processos que s'aplicaran.
- Mecanismes de funcionament i estructura orgànica del projecte. No hi ha una única estructura recomanada per a tots els projectes ni un únic sistema operatiu. Aquests han d'adaptar les seves necessitats als recursos disponibles i al perfil dels socis participants.
- Detall dels aspectes que incidiran en la gestió econòmica del projecte:
  - Procés de distribució de la subvenció, en funció dels terminis acordats en el contracte. Com s'actua en cas de retard en els pagaments procedents de la Comissió.
  - Condicions de desplaçament dels socis a les reunions transnacionals.

L'acord entre els socis estableix les regles de joc entre ells i respecta els compromisos contractuals del líder amb la Comissió.

13. El programa INTERACT va elaborar una guia (<http://www.interact-eu.net>) amb recomanacions de clàusules que havia de preveure aquest tipus d'acords entre socis.

- Identificació de les despeses compartides i les condicions per al pagament de despeses.
- Format, procés i periodicitat de les certificacions.
- Sistema per assumir les despeses externes i atribució entre socis (auditoria, avaluacions i subcontractació).
- Una referència a diversos temes puntuals que han de quedar clarament establerts abans que s'iniciïn les activitats:
  - Propietat intel·lectual, tant del producte final, com del preexistent, que aporten els socis.
  - Idioma de treball i d'elaboració de documents.
  - Procés de renúncia o substitució de socis del projecte.
  - Causes que invaliden l'acord entre socis.

Cal tenir en compte que un acord entre socis mal dissenyat pot tenir conseqüències greus per al projecte i, especialment, per al soci líder, que és qui assumeix la responsabilitat enfront de l'entitat contractant.

#### **Exemple. Què succeeix si un soci abandona a mig projecte?**

No es tracta d'un cas anecdòtic, sinó d'una realitat amb què s'han trobat molts projectes en els quals, per causes diverses, un dels socis renuncia a la seva participació abans d'acabar. La resposta davant aquest tipus d'eventualitats ha d'estar recollida en l'acord entre els socis.

Normalment, en aquestes situacions es plantegen dues alternatives:

1. Reemplaçar el soci que fa la renúncia per un altre que pugui assumir els compromisos. Generalment, la Comissió Europea sol·licita que sigui una entitat de característiques similars (per exemple, país d'origen, tipus d'entitat, competències). En aquesta alternativa cal fer una liquidació de les despeses concretes pel soci que fa la renúncia.
2. No reemplaçar el soci, sinó redistribuir les seves responsabilitats i el pressupost restant entre la resta del partenariat.

## **La reunió de llançament i la distribució de responsabilitats**

La distribució de les activitats i els rols descrits en els punts anteriors és recomanable que s'estableixi en la reunió de llançament, la primera trobada formal dels socis una vegada aprovat un projecte. Aquesta reunió té un objectiu triple:

1. Polític: acordar les línies generals d'acció a les quals es comprometen els socis.
2. Tècnic: activar i definir els aspectes derivats dels punts anteriors i concretar-los en el contracte entre socis. A la reunió és convenient ratificar les responsabilitats tècniques i financeres acordades per a cada soci.
3. Humà: permetre aclarir dubtes entre els socis i consolidar les relacions entre les persones que intervindran en el projecte.



La reunió de llançament sol ser preparada pel soci líder i, freqüentment, dirigida per qui serà el director de projecte (vegeu l'apartat «Equip humà»).

## El seguiment del pla de treball

El pla de treball és el full de ruta del projecte. El seu compliment per part dels socis és crucial per assolir els objectius proposats, respectar els terminis i efectuar la despesa prevista correctament.

Els mecanismes de seguiment del pla de treball són responsabilitat dels socis en cada projecte. Els elements comuns són els següents:

### Sistemes de control general. El respecte al cronograma i al pressupost

Habitualment, el soci líder controla l'activitat del partenariat mitjançant dos sistemes combinats:

1. Relació bilateral amb cada soci. El seguiment individual té un cert caràcter informal i molt adaptat a les característiques del soci (paper en el projecte, incidència en el pla del treball, perfil de l'equip humà que s'ha d'atendre, entre d'altres). El contacte s'efectua mitjançant videoconferència, correu electrònic o telèfon. És recomanable fer-ho de manera presencial, encara que generi un cost addicional per a la nostra organització.
2. Procediment general de seguiment. Cada cert temps, regulat a l'acord i segons els ritmes del pla de treball (per exemple, cada mes anterior a una reunió transnacional), el soci líder fa un seguiment global del projecte, mitjançant la sol·licitud d'informació a cada soci. Aquest sistema de control es duu a terme mitjançant un informe de seguiment. Per optimitzar recursos, la informació que s'obtingui ha d'alimentar també els informes tècnics que sol·liciti la Comissió.

Per tant, els elements rellevants per a un bon seguiment general dels ritmes d'execució i del pressupost són:

- Disposar d'un format d'informe de seguiment estàndard. Ha de ser facilitat pel soci líder a tots els socis que intervenen en el projecte. Aquest format, predeterminat o no per la Comissió, recollirà els continguts essencials per al seguiment del pla de treball.
- La informació sol·licitada en el format estàndard ha de ser útil i transferible als informes de certificació que s'han d'enviar a la Comissió, i ha de preveure tots els elements clau recollits en el contracte i a l'acord entre socis. Per això, ha d'incloure:

L'estandardització dels informes de seguiment permet homogeneïtzar la informació que transmet cada soci i la que cal transmetre a la Comissió Europea.

- El desenvolupament de les activitats tècniques segons el calendari.
- El desenvolupament de la despesa de cada soci segons el calendari.
- El grau d'abast dels objectius previstos en cada moment del projecte.
- La implicació dels socis.
- La detecció de problemes o riscos.
- La repercussió sobre el territori i els beneficiaris.

Després de cada procés de sol·licitud d'informació, és important que el soci líder elabori un informe global i que el transmeti a tot el partenariat. No ha de ser un document addicional als que generi el procés de certificació, sinó, com s'ha indicat, un document en contingut i format apte com a informe tècnic per a la certificació econòmica (vegeu l'apartat següent) per tal d'optimitzar recursos i esforços.

No hi ha una norma fixa relativa als intervals en què s'han de redactar els informes, tot i que fer-los coincidir amb les certificacions implica que no seran inferiors a sis mesos, i freqüentment anuals. Sovint, la Comissió marca uns terminis, encara que se'n poden fixar d'altres de més estrictes si els responsables del projecte ho consideren oportú.

L'elaboració dels informes de seguiment ocuparà una quantitat important de recursos, i això ha d'estar previst en la fase de planificació, tant en l'àmbit tècnic com financer.

## **Indicadors**

Per controlar els continguts de les activitats que s'estan portant a terme i verificar-ne objectivament el desenvolupament, el pressupost i el cronograma en els informes, cal establir sistemes objectius de seguiment tècnic: **els indicadors**. Aquests poden ser de tres tipus:

1. Indicadors de realització, relatius a les activitats directament desenvolupades en el marc del projecte (per exemple, el nombre de cursos que s'han de dur a terme, el nombre de sessions de difusió, la quantitat invertida en una acció). Contribueixen a analitzar, una a una, les accions i com es desenvolupen.
2. Indicadors de resultat, que mostren els efectes directes i immediats del projecte (per exemple, els assistents a cada curs impartit, l'assistència mitjana per sessió de difusió, el cost per alumne d'un curs). Estan relacionats amb les previsions de resultats efectuades en el disseny del projecte (en cas de funcionament òptim, els indicadors de resultat arribarien al 100% del que s'havia previst inicialment).
3. Indicadors d'impacte, que mostren els efectes que produeix el projecte a curt termini (també anomenat *impacte a curt termini*, per exemple, increment de quilos/habitant dels residus urbans reciclats l'any de finalització d'un projecte de sensibilització per millorar les taxes de reciclatge) i a llarg termini (també anomenat *impacte a llarg termini*, en el mateix exemple, el percentatge de persones que han augmentat el reciclatge gràcies a les activitats del projecte en els dos anys següents al seu tancament). Són

indicadors complexos, personalitzats per a cada resultat i estretament relacionats amb els objectius previstos en el projecte, l'elaboració dels quals correspon normalment als avaluadors.

Per elaborar els indicadors de qualsevol tipologia, cal:

- La consideració dels objectius que cal assolir amb el projecte. En aquest sentit, l'experiència dels socis ha de contribuir a definir un perfil d'indicadors adequats.
- La determinació d'indicadors, tant quantitius com qualitius, i en qualsevol cas transferibles, comparables, sistematitzables i mesurables, que permetin analitzar l'evolució del context del projecte (situació inicial – situació final).
- La selecció d'aquells que es puguin obtenir mitjançant un mètode utilitzable per tots els socis, considerant que treballen a països i entorns socioeconòmics diferents.

Els suports telemàtics faciliten en gran manera la sistematització i l'anàlisi dels indicadors si s'ha previst adequadament en la fase de disseny del projecte.

És convenient fixar amb els socis les eines informàtiques adequades en el moment d'acordar la periodicitat dels informes i els indicadors de cada tipus que s'han d'utilitzar. Encara que hi ha programaris específics de gestió de projectes, el més important és **garantir l'accés de tots els participants a les mateixes eines**. Per això, sovint n'hi ha prou de fer un ús adequat de les eines ofimàtiques bàsiques.

Així mateix, encara que els webs se solen concebre com un instrument de difusió, també es poden utilitzar com a part activa en el projecte, de manera que actuïn com un element de gestió al seu servei, mitjançant l'ús d'intranets.

#### Exemple. Internet com a instrument de treball

En un projecte amb vuit socis de quatre països s'ha desenvolupat una intranet on s'ha penjat un full de càlcul amb els indicadors, les instruccions per a la seva recopilació en l'idioma de treball i un calendari d'enviament dels indicadors amb la data límit per a cada certificació. El full de càlcul es pot descarregar i treballar des de la seu de cada soci.

Després de cada certificació, el soci líder penja de la intranet, en format PDF, el quadre d'indicadors del conjunt del projecte i l'informe tècnic que l'acompanya.

D'aquesta manera, els vuit socis es poden connectar en qualsevol moment i accedir a una informació actualitzada dels indicadors, la seva progressió i els informes elaborats.

Gràcies a Internet s'ha facilitat una tasca que fa un temps hagués implicat un tràfec important de correus electrònics, papers i missatgers.

Definició d'indicadors: tenir en compte l'experiència dels socis, l'establiment d'indicadors qualitius i quantitius, la utilització de mètodes de recollida de dades viables per a tots els socis.

## Actualització del pla de treball

La utilitat de disposar d'un sistema de comunicació àgil i ràpid, preestablert correctament a l'acord entre socis, es basa en el fet que permet als responsables del projecte conèixer amb celeritat les desviacions que es produeixen i així aplicar accions correctores.

Quan les desviacions no alterin significativament el curs del projecte, és responsabilitat del director i l'equip operatiu dissenyar les accions correctores per retornar a la planificació original.

Si això no és possible i s'ha de modificar la planificació original del projecte en aspectes no substancials d'aquest, és important compartir amb els socis la nova planificació resultant que substitueixi l'original.

Quan la modificació afecta aspectes substancials del projecte (sigui en recursos utilitzats, en terminis d'execució o en els resultats que s'han d'obtenir) cal comunicar-ho a la Comissió i obtenir una autorització per fer els canvis. L'autorització esmentada ha de ser per escrit, de manera que es pugui adjuntar a la documentació bàsica del projecte. Els socis hauran de comunicar per escrit el coneixement dels canvis introduïts, una vegada la Comissió hagi donat el seu vistiplau.

Diferenciar aquells canvis del pla de treball dels quals cal «informar» a la Comissió i aquells en què es requereix la seva «aprovació» prèvia.

## La gestió financera. Les certificacions

El component transnacional confereix una complexitat afegida a la gestió financera d'un projecte. Els centres de cost estan distribuïts en diferents entitats, ubicades a països amb diferents procediments i pràctiques administratives i comptables.

En els projectes transnacionals hi ha d'haver un responsable financer (quan no existeixi aquesta figura, la responsabilitat financera recau sobre el coordinador del projecte) que n'assumeix la gestió financera global. El responsable financer ha d'estar en contacte directe amb la persona responsable financera de cada soci per garantir unitat de criteri en la gestió.

La gestió financera comprèn cinc aspectes que es desenvolupen en els apartats següents:

- Control i seguiment de la despesa
- Informes financers o certificacions
- Cobraments i pagaments
- Modificacions pressupostàries
- Auditoria

## Control i seguiment de la despesa

La gestió de les despeses té un objectiu doble:

1. Garantir que totes les despeses que es facin compleixin les normes d'elegibilitat del programa, així com els requisits amb relació a la normativa de contractació nacional i comunitària. Cal tenir en compte, per tant, els factors indicats en l'apartat «Pressupost» del capítol anterior (tipologia de despesa elegible i grau de cofinançament).

El control de l'elegibilitat de les despeses és una tasca que s'ha de fer de manera sistemàtica. Algunes de les casuístiques i problemes més habituals són els que s'exposen a continuació:

- Personal. A més de les possibles limitacions exposades en el capítol «La preparació i presentació del projecte» (restricció a la imputació de funcionaris, percentatge màxim de costos de personal, etc.), en el cas del personal és important justificar els criteris utilitzats per a la seva imputació al projecte. La documentació de suport serà la nòmina, el certificat de costos salarials i càrregues socials, el contracte, l'assignació al projecte, el full de dedicació i la fórmula aplicada per calcular la part del cost que s'imputa al projecte.
- Subcontractació. Generalment, s'autoritzen subcontractacions fins a determinats percentatges (en poques ocasions per sobre del 30%) per al conjunt del projecte. En aquesta fase d'aplicació, el soci líder ha de controlar el sumatori de la subcontractació realitzada i, en qualsevol cas, verificar que cada soci respecta la partida que li correspon. També és imprescindible disposar de la documentació que garanteix que s'han respectat les normes de contractació (per exemple, tres pressupostos en el cas de procediments negociats).
- Desplaçaments i dietes. És convenient prestar atenció a les despeses establertes *per diem* (estipendi màxim diari relatiu a un concepte determinat i establert per la Comissió, ja descrit en el capítol «La preparació i presentació del projecte») que cap soci no podrà superar. Cada soci haurà de controlar i conservar els documents acreditatius dels seus desplaçaments i dietes (factures d'hotel, targetes d'embarcament en avions...), així com els documents que demostrin que els viatges s'han fet.
- Despeses generals. Cal preveure el sistema d'imputació de les despeses generals, normalment per assignació percentual de despesa del projecte respecte al total de cada soci en instal·lacions, llum, telèfon, neteja o altres prestacions generals (estimació indirecta en funció d'un element objectiu quantificable de referència, com ara la superfície destinada al projecte respecte al total o el nombre de personal del projecte respecte al total) o bé pel càlcul directe del cost real de les instal·lacions utilitzades.

2. Verificar que la despesa sigui real i imputar-la a la partida pressupostària corresponent. En aquest sentit, cal remarcar que les despeses han d'estar registrades en la comptabilitat dels socis, de manera que permeti identificar clarament els ingressos i les despeses

El responsable financer s'ha d'implicar en el projecte des dels seus inicis i conèixer perfectament les normes d'elegibilitat del programa.

que li corresponen (pista d'auditoria) i adjuntar a cada certificació una relació detallada de totes les despeses.

Tots els documents addicionals que mostrin la relació entre la despesa i el projecte contribueixen a facilitar la gestió. A més de la recollida de documentació és fonamental organitzar un bon sistema comptable i de control intern que permeti garantir aquestes verificacions i donar resposta a possibles controls, però també que permeti dur a terme un seguiment adequat de les accions i el seu pressupost. És important detectar les desviacions per poder reaccionar a temps i sol·licitar, si escau, una modificació pressupostària a la Comissió.

L'existència real de les despeses és verificada pels mecanismes de control públic, com ara els interventors en el cas de les administracions públiques. No obstant això, s'ha de tenir en compte la possibilitat que aquests mecanismes no existeixin en altres organitzacions que poden participar com a socis.<sup>14</sup>

#### Exemple. Comprovants i documentacions addicionals a la factura

De vegades, el concepte de la factura és tan clar i específic que la seva relació amb el projecte finançat és evident, per la qual cosa no cal afegir més comprovants.

Altres vegades, les factures tenen conceptes genèrics que per si sols no mostren la relació amb el projecte. Llavors, cal incloure altres comprovants que facilitin la justificació de les despeses. Un exemple típic d'aquestes situacions serien les factures de restaurants o les targetes d'embarcament dels avions utilitzats per a un desplaçament. També és convenient que aquestes factures portin el nom del projecte i la seva referència de la Comissió.

En qualsevol cas, és important conservar i tenir a disposició del responsable financer tota la documentació generada durant l'execució del projecte: convocatòria d'una reunió, ordre del dia, acta, còpia d'un anunci publicat, còpia d'un vídeo o CD-ROM d'una activitat, tríptics, etc.

Els justificants financers han de facilitar la *pista d'auditoria*, p. ex., procediment de contractació, factura, document comptable i document de pagament.

### Informes financers o certificacions

Les certificacions de despeses efectuades permeten sol·licitar el pagament a la Comissió Europea. La certificació és una relació de despeses efectuades<sup>15</sup> dins del període d'elegibilitat del projecte.

Per descomptat que s'ha de tractar d'una relació de despeses elegibles i vinculades es-

14. És imprescindible saber, abans de presentar el projecte, si l'auditoria del projecte podrà ser duta a terme per la mateixa intervenció o es requeriran els serveis d'empreses privades. Aquest últim cas s'ha de preveure en el pressupost del projecte.

15. Quan es parla de *despeses efectuades* cal comprovar si s'admeten únicament despeses efectivament pagades o si també s'admeten despeses compromeses.

pecíficament amb el pla de treball presentat en el formulari de candidatura. La certificació de despeses s'ha de presentar degudament signada i segellada pel responsable del projecte tècnic i el responsable financer.

La certificació es pot presentar en diferents moments:

- Certificació parcial, efectuada en qualsevol moment del projecte, de comú acord entre els socis o en períodes acceptats per la Comissió (normalment cada sis mesos).
- Certificació anual, preestablerta al tancament de cada anualitat, i que complementa les parcials. Sol ser més complexa que les parcials quant a documentació.
- Certificació final, la corresponent al tancament del projecte (vegeu el capítol «El tancament del projecte»).

Habitualment, els programes disposen d'uns formats estàndard de presentació. La tasca del responsable financer del projecte és traslladar la informació de la comptabilitat del líder i dels socis a aquests formats, alhora que s'adjunta tota la documentació addicional requerida (nòmines, factures, procediments de contractació, targetes d'embarcament, etc.). En tots els casos, cal comprovar la coherència de l'informe financer amb l'informe tècnic que les acompanya.

El soci líder haurà d'establir un circuit d'informació financera clar amb la resta de socis, ja que abans de procedir a l'entrada de les dades agregades de tots ells a l'informe de certificació haurà de revisar l'elegibilitat de les factures o una altra documentació enviada per la resta de socis. Sovint, els justificants són en formats o llengües que no es corresponen amb la de treball (restaurants, desplaçaments, material...) i que de vegades s'han de reenviar traduïts. També es poden incloure despeses efectuades en divises diferents a l'euro.<sup>16</sup> Per tant, la recepció del material un mes abans del tancament de la certificació és un termini raonable per procedir a tota mena de modificacions i verificacions.

Amb la certificació final es verificarà el nivell de despesa assolit en total. Les consideracions principals són les següents:

- La despesa total acumulada del projecte haurà d'arribar, sempre que sigui possible, al 100% del pressupost aprovat inicialment, o qualsevol quantitat inferior que hagi estat producte d'una modificació pressupostària.
- La certificació final, al seu torn, és la que serveix per sol·licitar el pagament de les despeses no sol·licitades en certificacions anteriors (per exemple, factures de proveïdors pendents, dietes de personal pagades amb posterioritat a la realització dels viatges...), per la qual cosa també actua com una certificació ordinària en aquest aspecte.
- L'elegibilitat de les despeses que es fan en preparar la certificació final (i, al seu torn, en l'informe tècnic final paral·lel) ha de ser analitzada en cada convocatòria.
- És molt important en aquest tema respectar els terminis establerts, ja que normalment no hi ha pròrroga possible. La Comissió sol concedir uns mesos addicionals després de la finalització de l'activitat tècnica.

---

16. La Comissió Europea estableix a la pàgina InforEuro (<http://ec.europa.eu/budget/inforeuro/>) els tipus de canvi aplicables a les despeses efectuades en altres monedes.

Els projectes poden ser controlats o auditats financerament per la Comissió Europea o el Tribunal de Comptes. Per això, la documentació comptable i justificativa de despeses s'ha de custodiar durant cinc anys des del cobrament del saldo final.

## **Cobraments i pagaments**

Els mecanismes de pagament de la subvenció comunitària solen ser de dos tipus:

1. Pagament de les despeses efectivament pagades. En aquest cas, la Comissió paga en funció de les despeses declarades en els informes financers, una vegada n'ha comprovat l'elegibilitat. La demora entre la presentació de l'informe financer i l'aprovació per part de la Comissió fa que els socis hagin d'avançar els recursos econòmics per desenvolupar el projecte, per la qual cosa cal preveure disposar de tresoreria.

2. Pagament mitjançant bestretes i informes intermedis. En alguns programes el primer pagament (avançament) es fa a l'inici del projecte (un 40% en la signatura del contracte, per exemple), mentre que la resta de pagaments es fa mitjançant informes financers intermedis i finals (de despeses efectivament pagades). En aquest cas, l'esforç de tresoreria és menor.

Els cobraments procedents de la Comissió els rep el soci líder. Normalment, s'ajusten a la quantitat establerta en la sol·licitud de pagament enviada en cada certificació (excepte en el supòsit que la Comissió declari alguna despesa no elegible, la qual es restarà del total i es justificarà documentalment). El projecte haurà de tenir establert un circuit clar i verificable de redistribució de recursos entre el soci líder i la resta del partenariat, que rebrà la quantitat corresponent al seu percentatge del total certificat i pagat. Per tant, cal que l'acord entre socis inclogui el procés de transferència de recursos, els terminis i els documents acreditatius per verificar els processos.

La transferència d'aquests recursos s'efectua, com a sistema més segur i recomanable, mitjançant comptes bancaris facilitats per cada soci. Per això, cal tenir en compte els procediments legals, els costos per a les transferències a l'estranger i els costos derivats del canvi de divises. Així mateix, és convenient assegurar-se de la recepció de les transferències mitjançant comunicació escrita oficial.

Generalment, s'han d'avançar recursos financers i gestionar projectes que engloben més d'un exercici anual.

## **Modificacions pressupostàries**

El desenvolupament del pla de treball sol anar acompanyat de desviacions respecte al pla original. Aquestes afecten també el pressupost (reducció o inclusió d'accions, costos inferiors o superiors als previstos, etc.).



La normativa de gestió administrativa i financera de cada programa sol preveure mecanismes de flexibilitat quant a la gestió financera. Normalment, es refereixen a un cert percentatge entre tipologies de despeses (per exemple, una flexibilitat del 15% entre tipologies de despesa indica que es pot incrementar o reduir un 15% sobre el total previst per a personal, sempre que l'increment o la reducció s'apliquin a una partida o unes partides que no es vegin afectades pel límit del 15%).

Generalment, les modificacions pressupostàries que no superen els límits establerts s'han de comunicar a la Comissió sense haver d'esperar la seva aprovació.

Per a modificacions més substancials cal tenir una autorització escrita de la Comissió. En alguns casos, les modificacions comporten la firma d'una addenda al contracte de la Comissió. Les modificacions entren en vigor en el moment en què les aprova la Comissió, per la qual cosa cal sol·licitar-les abans d'efectuar cap despesa.

## **Auditoria**

L'auditoria dels projectes transnacionals és un requisit cada vegada més estès. L'auditoria és un procés de control de les despeses certificades per part d'un organisme independent de la gestió del projecte, que ha de verificar aspectes com:

- La realitat de les despeses declarades, així com la conformitat amb el que preveu el formulari de candidatura aprovat.
- El pagament efectiu de les despeses i l'existència d'una pista d'auditoria.
- El respecte de la normativa nacional i comunitària en aspectes com ara els procediments de contractació.
- El compliment de les normes de publicitat comunitària.

L'observança de les recomanacions formulades en els apartats anteriors (despeses elegibles, comptabilitat diferenciada, custòdia de la documentació del projecte, etc.) agilita el treball d'auditoria. De tota manera, és recomanable implicar els auditors com més aviat millor de manera que col·laborin en l'organització dels temes econòmics de la manera més eficient possible.

Les auditories han de ser elaborades per cadascun dels socis participants per obtenir una visió global de la despesa del projecte. Les vies d'execució possibles són:

1. La realització per part de la intervenció pública, com normalment succeeix en els governs locals. En aquest cas, l'interventor públic de l'entitat líder ha de consolidar els resultats que li faciliti la resta de socis, per la qual cosa és imprescindible assegurar la recepció de la informació en el format acordat (presentació, idioma, etc.).
2. L'encàrrec a auditors privats, per a la qual cosa hi ha dues possibilitats: contractar una companyia multinacional d'auditoria que auditi cada soci i posteriorment consolidi els resultats (la qual cosa, sol ser un procés car, el cost del qual ha d'estar perfectament preestablert en el pressupost), o contractar auditors locals en cada país, en aquest cas habitualment consolida la informació l'auditor local del líder. És un sistema poc recomanable per a governs locals.

## L'estratègia de comunicació i difusió

La necessitat de comunicar i difondre les activitats i els resultats d'un projecte no sorgeix tan sols com un requisit que imposa la Comissió Europea, sinó que també interessa als socis implicats en el projecte. Des d'aquesta perspectiva, es poden identificar diferents motivacions:

- Des del punt de vista de la Comissió Europea, cal remarcar que la concepció inicial dels programes ja planteja la necessitat d'executar projectes amb un impacte i un efecte multiplicador que vagi més enllà dels límits temporals o territorials de les entitats implicades en el projecte. Es podria dir que davant els mateixos resultats, la Comissió afavoriria aquells projectes que en garanteixin una major difusió. Per aquest motiu, cal prestar molta atenció a aquest aspecte durant la preparació del projecte, ja que la Comissió Europea cada vegada valora més si els projectes plantegen una estratègia de comunicació i difusió adequada.

Hi ha un segon element sobre la motivació de la Unió Europea relatiu a fer visible la seva inversió, donar-se a conèixer, acostar-se a la ciutadania, assegurar la transparència i facilitar l'accés als programes.

- Des del punt de vista dels socis d'un projecte, hi ha una motivació doble:
  - De comunicació de caràcter intern, amb l'objectiu que tots els socis s'apropiïn del projecte i coneguin les obligacions i els beneficis que pot reportar. Representa un vessant més vinculat a la seva utilització com a eina de gestió, que garanteix el treball entre els socis i el desenvolupament dels projectes i facilita l'aprenentatge.
  - De comunicació i difusió de caràcter extern, que té com a objectius fonamentals difondre les activitats i acostar-les als beneficiaris finals, valorar el projecte, ajudar a sistematitzar els resultats, identificar el seu valor afegit i fer visible el compromís dels socis, de manera que incrementi la seva projecció exterior, el seu prestigi i la seva imatge.

Per tot això, la comunicació i la difusió requereixen la definició d'una **estratègia** que respongui a aquesta diversitat d'interessos. La difusió no s'ha de considerar com un flux d'informació unidireccional sobre els resultats del projecte a un nombre limitat de persones, sinó que, al contrari, cal considerar-la com un **procés continu i participatiu**, fins i tot quan el projecte ha finalitzat. A més, s'ha de basar en una estratègia que impliqui els socis, així com aquells que s'espera que es beneficiïn del projecte, i permetre que els usuaris potencials estiguin implicats des del principi.

Tots els socis han d'exercir un paper actiu en l'estratègia de comunicació i difusió. L'estratègia s'ha de planificar en l'àmbit local, nacional i europeu i, en molts casos, caldrà preveure l'adaptació als diferents contextos nacionals/locals.

La comunicació i la difusió han de formar part d'una estratègia que defineixi grups objectiu, mitjans i canals que cal utilitzar, i accions al llarg del cicle de vida del projecte.

L'instrument més utilitzat per definir l'estratègia de comunicació és el **pla de comunicació**. El poden elaborar els socis o es pot subcontractar. Generalment, es prepara en les fases inicials del projecte i s'hi defineixen, entre d'altres, els aspectes següents:

- Presentació general
- Objectius
- Destinataris/beneficiaris
- Missatges clau
- Instruments i canals de comunicació
- Socis responsables
- Calendari
- Responsabilitats dels socis i accions per subcontractar
- Avaluació del pla
- Pressupost

A l'hora de temporalitzar les accions, cal tenir en compte alguns moments clau en els quals es poden efectuar accions de difusió. Algunes recomanacions són les següents:

- En els primers estadis del projecte, pot ser interessant comunicar la presentació del projecte (fins i tot quan ni tan sols se sap si està aprovat), l'aprovació o la celebració de la reunió de llançament. Aquestes accions de difusió al principi del cicle de vida del projecte serveixen bàsicament per informar del compromís dels socis a treballar en una matèria determinada.
- Una vegada iniciat el projecte, hi ha diferents moments adequats per a la difusió. Els objectius, en aquest cas, serien informar sobre els avenços, les activitats i els resultats, centrats en els destinataris finals. La difusió es podria fer, per exemple, al final d'un paquet de treball, amb motiu d'una reunió de treball transnacional, en jornades temàtiques especialitzades, en seminaris europeus, durant la realització d'accions formatives o en el llançament de productes de difusió (webs, etc.).
- Finalment, pot ser d'interès mantenir les accions de difusió una vegada el projecte ha finalitzat. Els objectius serien difondre els resultats finals, incrementar-ne l'efecte multiplicador o contribuir a la sostenibilitat del projecte.

Alguns dels instruments de comunicació i difusió més utilitzats són:

1. En la comunicació interna, les bases de dades actualitzades de contactes (polítics i tècnics), les llistes de distribució o les pàgines web (espais oberts i restringits).
2. En la comunicació i difusió externa es poden utilitzar nombrosos instruments i canals: notes de premsa, llistes de distribució, webs, blocs, butlletins electrònics, tríptics i altres materials de comunicació, publicacions, relacions amb els mitjans (generalistes, locals, especialitzats), seminaris de difusió, presència en conferències i actes especialitzats, productes de màrqueting, etc.

La imatge corporativa del projecte és un altre dels elements que cal considerar. A més d'un logotip, aquesta comprèn els elements de disseny gràfic que s'apliquen a tots els productes del projecte, des de papereria, mitjans telemàtics, publicacions, plantilles de presen-

tació, etc. La imatge corporativa ajuda a crear una visió compartida del projecte entre tots els socis i, com a tal, ha de ser definida entre tots ells, encara que un dels socis sigui el responsable d'aquests temes.

Finalment, no es poden oblidar els requisits d'**informar sobre el finançament comunitari**. Això ens obliga a situar els emblemes de la UE i del programa en tota comunicació o publicació, fer referència al finançament en qualsevol document del projecte i col·locar plaques commemoratives o cartells si hi ha inversió (infraestructures o treballs de construcció). La referència al finançament comunitari ha de seguir sempre els requisits formals pel que fa a la utilització de formats de logotips i a la inclusió de textos.

L'estratègia de difusió ha de contribuir a augmentar l'efecte multiplicador dels resultats i a fer sostenible el projecte.

## La gestió documental. L'arxiu

La gestió documental està condicionada a múltiples factors (visites de control de projectes des de la Comissió; revisió aleatòria de projectes en les convocatòries a càrrec d'institucions com el Tribunal de Comptes, informes, etc.).

Cal considerar que la finalització de les activitats tècniques no implica el tancament del projecte. Habitualment, la documentació generada s'ha de custodiar fins que no hagin passat cinc anys a partir de la data de l'acceptació de l'informe final per part de la Comissió.

En aquest sentit, és recomanable la instauració d'un únic arxiu en el qual s'agrupi tota la documentació del projecte (a càrrec del soci líder) i una sèrie d'arxius locals (a càrrec de cada soci). La seva utilitat rau en el fet que:

- Transcorregut el temps es poden produir canvis de persones o estructura en les institucions que hi han participat, amb la qual cosa s'evita la pèrdua de la informació i documentació necessària per al seu seguiment.
- Serà útil com a sistema per obtenir una pista d'auditoria o seguiment per part de l'entitat convocant, o qualsevol altra institució de la UE amb dret a intervenir els comptes dels projectes aprovats (Tribunal de Comptes, etc.).
- Pot ser útil per donar suport a l'avaluació final del projecte (si n'hi ha).

L'arxiu comprèn tres tipus de documentació, la financera, la tècnica i l'administrativa:

1. Financera. Freqüentment cal, com s'ha vist al llarg del capítol, verificar amb originals (mitjançant mostrejós) o còpies segellades (en la totalitat de casos) els documents acreditatius que validen les despeses certificades per a cada soci. Per tant:

a) Cada participant haurà d'arxivar la seva documentació original, el material enviat i registrat al soci líder en cada certificació i la documentació que el soci líder li hagi retornat.

b) El soci líder procedirà a fer el mateix amb la seva pròpia documentació i crearà, a més,

un arxiu per a la documentació general de la totalitat del projecte per recopilar el material enviat a la Comissió per a les certificacions del projecte. Hi haurà d'annexar la documentació tècnica addicional (informes d'execució, de seguiment, etc.) relativa a les obligacions financeres.

2. Tècnica. És important disposar en l'arxiu una còpia de cada material obtingut i disposar d'un arxiu d'imatges de les activitats de difusió i/o implantació de resultats.

3. Administrativa. És recomanable arxivar totes les actes, comunicats interns i oficis, tant de la Comissió com interns entre socis, etc., en un apartat addicional de l'arxiu del projecte.

## L'avaluació del projecte

L'avaluació és una activitat obligatòria gairebé en totes les subvencions comunitàries. Cal tenir-ho en compte tant quan es planifica un projecte com quan s'executa.

L'avaluació es pot produir en diferents moments:

- **Avaluació intermèdia.** Es duu a terme a l'equador del projecte. En aquesta avaluació s'apliquen els indicadors de realització i es verifiquen els de resultat, amb la qual cosa es controlen les despeses i l'eficàcia i l'eficiència de les actuacions. Es desenvolupa mitjançant un informe d'avaluació intermèdia.
- **Avaluació final.** S'executa a l'acabament del projecte per comprovar especialment despeses, efectes i impactes. S'apliquen els indicadors corresponents i es verifiquen els de realització i els de resultat, en cas que s'hagi dut a terme l'avaluació intermèdia. Es procedeix també a la revisió final d'eficàcia i eficiència. Es redacta per a la seva aplicació un informe d'avaluació final.
- **Avaluació contínua.** Habitualment, aplicada en el cas de grans projectes, s'està estenent a altres tipologies menors. Cal un equip intern i un d'extern (contractat com a avaluador) que actuaran en paral·lel al desenvolupament del projecte, de manera que contribuiran al seguiment dels indicadors de tota mena, de l'eficàcia i de l'eficiència mitjançant informes que solen ser anuals.

Quant a la forma, l'avaluació hauria de ser externa, ja que així es garanteix la independència i l'objectivitat dels resultats. Es contracta un equip extern especialitzat i independent dels socis, que procedeix a elaborar un mètode i un sistema d'obtenció de dades.

La Comissió pot formular recomanacions sobre els mètodes d'avaluació. No obstant això, és l'avaluador extern qui ha d'indicar el mètode que cal seguir, que s'haurà d'exposar en una reunió de socis per implicar-los en l'aportació de dades tècniques o financeres.

El conjunt dels socis ha de fer l'avaluació interna del projecte, però també és recomanable recórrer a l'avaluació externa (subcontracte).

L'avaluació es presenta en els informes intermedi o final o en informes periòdics (només si s'aplica l'avaluació contínua), en els quals s'efectua un seguiment dels indicadors d'avaluació (corresponents a les tipologies vistes anteriorment), dels resultats d'execució (respecte a la previsió) i també es valoren elements transversals del projecte, entre els quals sobresurten l'eficiència (cost econòmic unitari de cada indicador respecte al pressupost, per exemple el cost/alumne en una acció de difusió) i l'eficàcia (resultats obtinguts respecte a resultats previstos en una determinada acció, per exemple, en un projecte de formació, la diferència entre el nombre d'alumnes en un curs i el nombre previst de mitjana/curs en el conjunt del projecte).

L'avaluació guarda una estreta relació amb el seguiment i el control d'un projecte. De fet, és habitual subministrar als equips avaluadors els informes disponibles sobre el desenvolupament del projecte (els de seguiment, els anuals o els corresponents a la justificació de les certificacions, entre altres de possibles) i els resultats dels controls que s'han dut a terme. Amb això, l'equip avaluador tindrà informació objectiva de primera mà sobre el desenvolupament del projecte que podrà utilitzar com a font per a les seves activitats.

Quant a la incorporació de resultats de l'avaluació al projecte, s'han de considerar dues opcions:

- En avaluacions intermèdies, i sobretot contínues, els socis del projecte tindran en compte les recomanacions sobre millores o correccions que cal fer, i s'incorporaran al seu sistema de seguiment i control per a etapes posteriors, i en comprovaran el grau de compliment i alimentaran, al seu torn, noves etapes d'avaluació. El procés ha de conduir, per tant, a una millora contínua del projecte.
- En l'avaluació final, es verifica com s'ha desenvolupat el projecte i es presta a la manera d'augmentar el grau de pervivència dels seus resultats.

### **Llista de control. L'execució del projecte**

#### **La gestió de l'espera**

La Comissió Europea ha informat del número de referència del projecte.

El seguiment del procés d'avaluació de la proposta es fa de manera periòdica.

Els socis són informats puntualment dels avenços en el procés de selecció.

La informació sobre l'aprovació o denegació s'envia als socis, acompanyada dels documents oficials.

#### **La posada en marxa del projecte**

Les condicions d'aprovació indiquen si cal fer modificacions respecte a la proposta original.

Els socis coneixen les condicions d'aprovació i s'impliquen en la negociació del contracte.

Les condicions contractuals tècniques, financeres i legals són conegudes per tots els departaments que poden estar implicats.

Els òrgans de gestió preveuen les instàncies de decisió polítiques/directives i tècniques.

El director del projecte té competències per gestionar un projecte de cooperació transnacional. L'acord entre els socis estableix clarament les responsabilitats i les relacions entre els socis d'acord amb el pla de treball.

L'acord entre els socis té en compte les diferències culturals i sociolingüístiques per facilitar el treball.

La reunió de llançament es preveu a l'inici del projecte.

---

### **El seguiment del pla de treball**

El sistema de seguiment garanteix el control global del projecte i les relacions bilaterals entre el líder i els socis.

El mètode de seguiment permet obtenir dades per alimentar els informes periòdics a la Comissió Europea.

Els indicadors avaluen la realització, els resultats i l'impacte.

Els indicadors són quantitatius i qualitatius.

El seguiment es fa mitjançant un mètode utilitzable per tots els socis.

El sistema de seguiment ajuda a detectar possibles desviacions del pla de treball inicial.

---

### **La gestió financera i les certificacions**

Les despeses compleixen les normes d'elegibilitat.

Les despeses s'imputen degudament a les partides del projecte i s'efectua un seguiment periòdic de la disponibilitat pressupostària de cadascuna de les partides.

Els justificants de despeses permeten identificar la pista d'auditoria.

Les despeses justificades es poden vincular clarament a les activitats del projecte.

El circuit financer defineix clarament el procediment de justificació, cobraments i pagaments entre el líder i els socis.

Les modificacions pressupostàries són precedides per una comprovació dels percentatges de flexibilitat entre partides i els requeriments d'aprovació per part de la Comissió.

Les diferències entre els sistemes financers dels diferents països s'han tingut en compte.

---

### **L'estratègia de comunicació i difusió**

La difusió no es planteja com un conjunt d'accions puntuals, sinó com una estratègia contínua al llarg del projecte.

Les accions que cal desenvolupar es plasmen en un pla de comunicació.

Les activitats de comunicació i difusió es plantegen de manera contínua i participativa.

L'estratègia de difusió identifica els grups objectius i els mitjans i canals específics que cal utilitzar per a cadascun d'aquests grups.

Els socis tenen un paper actiu en la difusió, la comunicació i la implicació dels possibles beneficiaris.

La difusió i la comunicació es dissenyen de manera que contribueixin a augmentar l'efecte multiplicador i la sostenibilitat del projecte.

La referència al finançament comunitari s'inclou en totes les accions de difusió i comunicació.

---

---

### **La gestió documental i l'arxiu**

L'arxiu del projecte engloba la documentació generada tant del líder com dels socis.

L'arxiu agrupa de manera diferenciada la documentació financera, tècnica i administrativa.

La documentació es custodia, com a mínim, fins a la data límit marcada en el contracte amb la Comissió.

---

### **L'avaluació del projecte**

L'avaluació es planteja com un procés continu al llarg del projecte.

L'avaluació es fa de manera interna, mitjançant la participació activa de tots els socis, i externa, a través de subcontractes.

El mètode d'avaluació permet reorientar les activitats del projecte, si cal.

L'avaluació es relaciona amb el seguiment del projecte i els informes periòdics.

---



## El tancament del projecte

El compliment dels objectius marcats no és suficient per donar per finalitzat amb èxit el projecte. El procés de tancament és una etapa amb continguts específics que cal dur a terme adequadament. En aquesta fase s'han de considerar els aspectes següents:

- L'avaluació final
- L'informe final
- La sostenibilitat dels resultats
- L'aprenentatge
- La propietat intel·lectual i l'explotació de resultats

Aquests punts són essencials per a un tancament correcte del projecte i, de nou, el soci líder exerceix un paper destacat, ja que li correspon el lideratge dels dos primers, de tipus tècnic.

Pel que fa a la verificació de la sostenibilitat dels resultats, es tracta d'introduir un concepte relatiu a la seva perdurabilitat una vegada cessa el suport europeu (és a dir, a la capacitat de manteniment de productes, resultats i impactes amb recursos propis de cada soci). A tot això s'hi suma l'aprenentatge intern i les consideracions pel que fa a la propietat intel·lectual i les possibilitats de comercialització o explotació dels productes.

### L'avaluació final

L'avaluació final ha de contribuir a analitzar en quina mesura s'han aconseguit els objectius fixats i valorar l'impacte del projecte. Amb freqüència, la Comissió exigeix l'avaluació final, encara que sempre és desitjable en qualsevol projecte transnacional, tant si és obligatòria com si no.

L'avaluació final pot ser un informe totalment independent, deslligat de qualsevol altre d'avaluació anterior (en cas que s'hagi optat per avaluar els moments clau, per tant amb una avaluació intermèdia i una final) o bé un informe exhaustiu de tancament de l'avaluació contínua o intermèdia, amb un format, un mètode i uns continguts ja establerts (en cas que s'hagi optat per aquesta durant tot el cicle de desenvolupament del projecte).

Per dur a terme l'avaluació final s'han de tenir en compte els aspectes següents:

- S'ha de dur a terme en paral·lel al tancament de les activitats tècniques, però amb temps suficient per preparar-la abans del lliurament de la certificació final i de l'informe final.
- No pot deixar incògnites: tots els elements del projecte han de ser avaluats, ja que no hi haurà cap altre instrument posterior d'anàlisi.

- Ha de ser quantitativa i qualitativa. L'ús d'indicadors dels dos tipus serà, doncs, imprescindible. Així mateix, aportarà una visió crítica al projecte, els seus resultats i impactes, útil per millorar futures activitats transnacionals.
- És aconsellable que els avaluadors externs, contractats de qualsevol altra fase anterior d'avaluació, siguin també els executors de l'avaluació final, atès que coneixen el projecte, els socis i, sobretot, les dades que s'han d'analitzar i la seva procedència.

## L'informe final

L'informe final és un document que resumeix els fets més significatius relatius al projecte (resultats obtinguts, dificultats afrontades, èxits, indicadors, estat de comptes, etc.). Aquest informe l'elabora el líder del projecte amb la finalitat de:

- Fer una valoració de l'execució del projecte: què s'ha fet bé?, en què s'ha fallat?, què s'hauria pogut fer millor?
- Valorar l'impacte del projecte i mostrar-ne els èxits, a fi d'establir les bases de la seva possible sostenibilitat.
- Permetre el cobrament del saldo final indicat en la certificació final, ja que es tracta d'un requisit indispensable. L'informe final ha d'acompanyar la carta en què se sol·licita l'ingrés del saldo final.

Respecte a l'estructura de l'informe, la majoria de programes defineixen quins són els continguts mínims que cal incloure i com es relacionen amb la certificació final. No obstant això, aquestes regles no s'han d'entendre com una cotilla a la qual cenyir-se exclusivament, sinó com uns continguts mínims, que es poden ampliar en funció del projecte o els seus interessos. Les consideracions que s'han de tenir en compte en l'informe són:

- Treballar amb temps. Cal planificar-lo i dedicar-hi temps i recursos. A més, cal afavorir la implicació i coordinar la participació en l'informe de tots els socis del projecte.
- Relacionar-lo amb el projecte inicial: l'informe ha de contenir referències al que s'havia plantejat prèviament i a tots aquells aspectes que van resultar clau per a la selecció del projecte.
- Destacar els èxits del projecte. Tot informe final ha de tenir un enfocament cap als resultats obtinguts, que s'han de destacar i hi han d'aparèixer expressats clarament.
- Preparar un resum de l'informe final que en reculli l'evolució i les conclusions principals.
- Utilitzar annexos per incloure els informes addicionals que es creguin oportuns, de manera que el document principal conservi una dimensió lògica.
- Comprovar-ne la coherència amb l'informe financer final.
- Adaptar-lo al format i l'idioma requerits per la Comissió.

L'informe final ha de vincular les activitats que s'han dut a terme i els resultats obtinguts amb el projecte inicial, així com ser coherent amb l'informe financer final.

- Que sigui un document de lectura amena, que eviti una extensió excessiva i que exposi informació suficient perquè una persona que no conegui prèviament el projecte en pugui entendre el contingut. En aquest sentit, s'hi podran incloure gràfics resum, fotografies, annexos documentals, mapes, etc.

## La sostenibilitat dels resultats

La sostenibilitat o perennització de resultats és la seva permanència (productes, serveis, etc.) quan finalitzi el finançament comunitari.

Segons s'ha indicat en els capítols «La preparació i presentació del projecte» i «L'execució del projecte», la sostenibilitat és un criteri important per a la Comissió a l'hora de concedir les subvencions. Un objectiu comú de la majoria de programes és aconseguir que l'actuació no quedi com un fet aïllat, sinó que tingui una continuïtat en el temps i un impacte més enllà dels límits territorials dels socis participants.

Cada cop més, la Comissió sol·licita que als formularis es defineixi l'estratègia de treball en pro de la sostenibilitat dels resultats del projecte i que es posi en marxa des del seu inici.

Gran part dels projectes transnacionals són accions pilot, proves que preparen el terreny per a actuacions posteriors. Per tant, és possible que no tingui gaire sentit parlar de perennització en aquests casos, però sí de transferència o capitalització dels resultats perquè es puguin generalitzar.

La sostenibilitat s'ha de relacionar amb dos aspectes rellevants:

1. El seu impacte en noves polítiques municipals o en polítiques ja existents.
2. La capacitat per crear l'anomenat *efecte multiplicador*, relacionat amb el fet que els resultats es puguin transferir i aplicar en altres territoris o àmbits diferents dels de desenvolupament del projecte.
3. La disposició de recursos econòmics suficients per continuar amb l'activitat en qüestió, tant en l'àmbit local com transnacional, una vegada finalitzada l'aportació europea.

### Exemple. Creació d'una xarxa a partir del partenariat d'un projecte

Un conjunt de ciutats mitjanes ha finalitzat un projecte destinat a polítiques locals d'inserció de discapacitats psíquiques.

Atès que el tema que els ha unit és innovador des de la perspectiva local i no han detectat durant el desenvolupament de les activitats associacions o xarxes de ciutats que treballin en aquest àmbit de manera estable, decideixen crear una xarxa europea de ciutats per a la integració de discapacitats psíquiques.

La xarxa tindrà per objectiu actualitzar els coneixements temàtics i dur a terme accions o projectes conjunts de tots o una part dels socis, així com exercir de *lobby* i evitar la pèrdua de les relacions creades gràcies al projecte.

Amb això, els socis de l'extint projecte d'integració fan permanents les seves relacions en el camp esmentat, creen un petit *lobby* especialitzat, basat en experiències comunes i garanteixen la perennització dels resultats obtinguts en el projecte inicial.

Per garantir la sostenibilitat no hi ha una regla fixa, sinó que dependrà molt del tipus de projecte que s'hagi dut a terme. En cada cas, la perennització pot estar subjecta a factors diferents, com ara l'explotació comercial d'uns determinats resultats, un finançament addicional d'altres administracions, l'autosostenibilitat financera, etc.

## **L'aprenentatge**

Una vegada finalitzat el projecte cal aprofitar per fer el balanç de la nostra pròpia participació. Aquesta influirà de manera decisiva en les futures implicacions de l'organització en altres projectes transnacionals.

A més dels resultats concrets obtinguts, l'organització que ha participat obté altres resultats, freqüentment intangibles, però que afecten positivament el funcionament futur. Els projectes contribueixen, en conseqüència, al reforçament i la capacitat institucional.

Cal no oblidar que els aprenentatges es fan en tres blocs específics:

1. La capacitat del personal per a la direcció i gestió de projecte, en els seus vessants tècnic i financer.
2. El grau de consecució dels resultats tècnics i la seva aplicació en la nostra activitat futura.
3. El reforçament de l'activitat internacional mitjançant les relacions amb els socis del projecte i la Comissió. No s'ha de menystenir la possibilitat d'integrar-se en xarxes transnacionals gràcies als contactes efectuats en el projecte.

## **La propietat intel·lectual i l'explotació de resultats**

Tots els projectes transnacionals generen productes, materials o serveis susceptibles de ser registrats. Això és especialment rellevant en projectes de recerca i desenvolupament tecnològic.

Freqüentment, els productes són compartits pels socis durant el projecte (estudis, materials, CD, etc.). No obstant això, el seu ús una vegada finalitzi el projecte ha d'estar regulat, per la qual cosa serà convenient el registre de la propietat intel·lectual de productes, l'explotació de la qual correspongui a un soci individual o diversos socis conjuntament.

La definició dels acords sobre propietat intel·lectual poden ser complexos, per tant, seria convenient assessorar-se per experts externs. En aquest cas, cal considerar si les despeses de subcontractació poden ser elegibles. Per la seva especificitat, les convocatòries sobre recerca i desenvolupament tecnològic incorporen informació sobre aquest tema.

Així mateix, l'explotació econòmica de productes és possible quan cessa l'ajuda europea. Normalment, cap producte derivat d'un projecte transnacional no pot ser explotat econòmicament mentre aquell estigui operatiu, però sí que és possible fer-ho quan cessa la vigència de l'ajuda europea: fer-ho és un sistema per donar suport a la sostenibilitat dels resultats, ja que es genera un ingrés per via comercial.

Per garantir una explotació adequada, prèviament s'ha d'haver registrat intel·lectualment el producte en qüestió, ja sigui a títol individual com a soci o bé compartint la propietat amb altres socis del projecte.

### **Lista de control. El tancament del projecte**

---

#### **L'avaluació final**

L'avaluació analitza el grau de consecució dels objectius inicials i l'impacte del projecte.

L'avaluació té en compte variables quantitatives i qualitatives.

---

#### **L'informe final**

L'informe final respecta l'estructura i els apartats del model proposat pel programa.

L'informe final relaciona la proposta inicial amb les activitats que s'han dut a terme i els resultats obtinguts.

L'informe tècnic final és coherent amb l'informe financer final.

L'informe adjunta tota aquella documentació annexa que en faciliti la comprensió.

---

#### **La sostenibilitat i l'aprenentatge**

La sostenibilitat del projecte i els seus resultats s'aconsegueix mitjançant l'anàlisi de la seva sostenibilitat tècnica i financera.

L'anàlisi del projecte permet capitalitzar els aprenentatges obtinguts per aplicar-los en futures participacions en projectes transnacionals.

---

#### **La propietat intel·lectual i l'explotació de resultats**

Les activitats del projecte identifiquen clarament aquells productes susceptibles d'acords de propietat intel·lectual i/o explotació econòmica.

Els acords de propietat intel·lectual determinen els termes d'ús entre els diferents socis.

Els acords d'explotació econòmica determinen els termes d'ús entre els diferents socis.

---



# Glossari de termes

## **Acrònim**

Nom abreujat del projecte per facilitar-ne la comprensió i la identificació. Pot estar format a partir de les inicials del nom complet, algunes síl·labes o senzillament una paraula o expressió fàcil de recordar que expressi el sentit del projecte.

## **Activitats/Accions**

Cadascuna de les parts concretes en què es divideix el treball que s'ha de dur a terme i que conclou amb un resultat concret.

## **Aportació en espècie**

Aportació feta sense desemborsament directe de diners, sinó en béns o serveis útils per a l'elaboració del projecte. Un exemple comú en els projectes transnacionals seria l'aportació de personal propi o la prestació d'infraestructures per al seu ús temporal.

## **Assignació de recursos**

Distribució dels diferents recursos disponibles entre les diferents activitats del projecte. L'assignació de recursos té com a finalitat aconseguir l'ús més eficient possible dels recursos existents.

## **Auditoria del projecte transnacional**

Verificació de la legalitat i regularitat en la implementació dels recursos destinats a la realització del projecte. Ateses les característiques pròpies dels projectes transnacionals, la informació financera relativa a aquests es troba normalment dispersa en les comptabilitats pròpies de cadascun dels socis del projecte. Per això, el procés d'auditoria del projecte consisteix en el que es coneix comunament en el món de l'auditoria com una *revisió limitada dels comptes* (no es revisa la totalitat de l'organització, sinó les partides referents al projecte) de cada soci.

## **Autoritat de Gestió**

Òrgan designat pels estats membres i la Comissió Europea i encarregat de la gestió i execució de cada programa operatiu.

## **Beneficiari**

Col·lectiu de persones o organitzacions que reben un impacte directe o indirecte gràcies a la realització del projecte.

### **Calendari d'activitats**

Distribució de les accions del projecte en períodes de temps concrets. Se sol representar de manera esquemàtica en una taula amb les unitats temporals en l'eix horitzontal i les accions en l'eix vertical.

### **Carta de compromís**

Document a través del qual els socis es comprometen a participar en el projecte i defineixen els termes d'aquesta participació. Solen especificar el nom del projecte, el promotor, el programa en el qual es presenta, la funció del soci que firma la carta i el compromís de cofinançament.

### **Cofinançament**

Finançament d'un projecte per part de diverses organitzacions. Els projectes cofinançats per la Unió Europea solen exigir un determinat percentatge de cofinançament per part dels socis.

### **Complementarietat**

Valor afegit a les accions que s'emprenen en el projecte a través de l'aprofitament dels objectius, les actuacions o els resultats de projectes aollits a altres línies de finançament.

### **Control intern**

Mecanismes de control existents per verificar l'ús correcte dels recursos i els resultats de les activitats de cadascun dels socis. Atesa la dispersió geogràfica, cal disposar de mecanismes de control intern explícits durant l'execució dels projectes transnacionals.

### **Control pressupostari**

Mecanismes que serveixen per conèixer el ritme de despesa de les diferents partides pressupostàries i la desviació en un moment determinat de les despeses reals enfront del pressupost previst del projecte. El control pressupostari és important per poder preveure la tresoreria del projecte amb relació al cobrament dels diferents trams de la subvenció (pagaments parcials), i poder informar a temps a la Comissió.

### **Cost**

Conversió a unitats monetàries de tots els recursos utilitzats per dur a terme el projecte.

### **Criteris d'admissibilitat**

Característiques mínimes requerides, normes i procediments que ha de complir un projecte per ser acceptat pels instruments financers de la Unió Europea en el procés de selecció de projectes finançables.

### **Criteris d'elegibilitat del projecte**

Criteris determinats pels diferents programes de la UE que defineixen les característiques, les normes i els procediments que ha de complir un projecte per poder ser finançat en el marc d'aquests programes.



**Cronograma**

Esquema, gràfic o taula que mostra la distribució temporal de les accions o activitats que s'han de dur a terme al llarg de la seva durada.

**Data límit (o *deadline*)**

Data límit de presentació dels projectes davant l'entitat convocant. És determinada per la convocatòria.

**Despeses elegibles**

Despeses que són susceptibles de ser finançades pels instruments financers de la Unió Europea.

**Despeses generals**

Despeses que corresponen a les partides bàsiques per engegar un projecte transnacional. Es tracta de despeses que no poden ser assignades o imputades a cap activitat concreta. Inclou conceptes com ara locals, assistència jurídica, telèfon, fax, material d'oficina, etc.

**Desviacions pressupostàries**

Diferències entre la quantitat pressupostada com a despesa i la despesa real efectuada en un moment determinat del projecte.

**Difusió**

Conjunt d'accions destinades a donar a conèixer els resultats del projecte. La difusió es pot fer a través de diferents mitjans: publicacions, pàgines web, productes multimèdia, jornades, xarxes sectorials...

**Efecte multiplicador**

Ampliació de l'impacte d'un projecte gràcies a la seva difusió a gran escala.

**Equip de projecte**

Grup de persones que, amb graus de dedicació determinats, participen en l'elaboració dels projectes transnacionals. A causa de la seva complexitat, és possible que l'equip sigui compost per diversos subequips especialitzats.

**Especificacions de projecte**

Característiques exigibles al resultat del projecte pels responsables que van definir els objectius. Les especificacions del projecte han de ser clares i concretes, de manera que es pugui valorar amb certesa la seva consecució.

**Estructures de desglossament de treball (EDT)**

Eina dissenyada per organitzar i jerarquitzar les activitats i les accions que s'han de dur a terme per aconseguir els objectius d'un projecte. La identificació de totes les accions permet estimar amb més precisió els recursos necessaris, la durada i el pressupost del projecte.

### **Estudi de viabilitat**

Estudi previ sobre les característiques tècniques, econòmiques i financeres del projecte a fi de determinar les seves possibilitats de realització i èxit.

### **Fulls de temps**

També són coneguts com a *fulls de dedicació*. Es tracta d'un document que recull les dedicacions de temps de l'equip a les diferents activitats del projecte. Els fulls de temps són un element bàsic per al control pressupostari i, a més, són imprescindibles per a la justificació de les despeses de personal dels socis.

### **Indicadors**

Dades que pretenen quantificar i mostrar l'impacte que el projecte està tenint en els seus diferents aspectes (beneficiaris, qualitat, quantitat, temps...).

### **Informe de seguiment**

Informes periòdics que recullen l'evolució del projecte transnacional en diverses magnituds: resultats parcials, control pressupostari, dificultats que sorgeixen... És fonamental preveure l'elaboració d'informes de seguiment per poder conèixer les incidències del projecte i reaccionar a temps. Solen ser exigits per la Comissió Europea en les convocatòries.

### **Innovació**

Introducció de noves mesures, continguts i/o mètodes en els projectes que es presentin, amb l'objectiu d'experimentar noves fórmules que estimulin el canvi de les polítiques en l'àmbit del projecte.

### ***Know-how (savoir faire)***

Anglicisme d'ús comú que es refereix al coneixement i les habilitats necessàries per a la realització d'un projecte. El *know-how* generalment s'adquireix a través de l'experiència i la realització de tasques similars.

### **Líder**

En el context dels projectes transnacionals, l'organització líder és la que assumeix la responsabilitat del projecte enfront dels finançadors. Aquesta responsabilitat implica tant l'impuls, la coordinació i la realització correcta del projecte com l'ús correcte dels recursos financers utilitzats.

### ***Lobby***

És un anglicisme d'ús comú que s'utilitza per a totes aquelles activitats relacionades amb el fet de mostrar el projecte a totes aquelles institucions amb possibilitat de finançar-lo, a fi de conèixer el grau de predisposició a participar-hi. Encara que es tracti d'una paraula amb connotacions negatives perquè està relacionada amb l'ús d'influències, es tracta d'una activitat positiva que permet conèixer la posició dels possibles finançadors enfront del projecte.

**Oficina d'Assistència Tècnica**

Organitzacions encarregades de donar suport als participants d'un programa determinat i controlar la qualitat dels projectes transnacionals per a la Comissió Europea. De fet, es tracta d'una consultoria especialitzada que està a disposició de l'equip de treball per tractar dels problemes que sorgeixin en el desenvolupament del projecte.

**Paquets de treball (*workpackages*)**

Procediment d'agrupació de les activitats del projecte per millorar l'assignació eficient dels recursos. La creació dels blocs de treball es fa normalment en funció de la similitud dels recursos utilitzats per a la seva realització.

**Partenariat**

Associació. Adaptació acceptada a partir de la paraula *partner* per definir els socis participants en un projecte transnacional.

**Participants**

Tots aquells organismes, institucions i col·lectius que tenen algun tipus d'interès en el desenvolupament del projecte. Correspon al concepte anglès de *stakeholders*.

**Percentatge de cofinançament local**

Tant per cent del cost total del projecte que aporten els socis o organitzacions associades.

**Percentatge de finançament europeu**

Tant per cent del cost total del projecte que aporten els fons comunitaris.

**Perennització**

Conjunt d'accions destinades a garantir la continuïtat dels resultats i la influència del projecte un cop finalitzat el finançament comunitari (sostenibilitat o durabilitat).

**Període d'elegibilitat**

Termini de temps durant el qual les despeses efectuades són justificables dins del desenvolupament del projecte i susceptibles de ser cofinançades pels fons comunitaris.

**Pista d'auditoria**

L'auditoria dels projectes comprova que els ingressos i les despeses estan correctament registrats en la comptabilitat de l'entitat i indicats en la certificació de despeses. També comprova que per a totes les operacions existeix una localització clara i eficaç de la documentació probatòria dels contractes realitzats i de les factures pagades.

**Pressupost del projecte**

Previsió de les partides de despesa durant la realització del projecte, desglossades per calendari i naturalesa de les despeses.

**Projecte pilot**

Projecte que es desenvolupa de manera experimental perquè pugui servir d'exemple en futures intervencions enfront d'una problemàtica concreta.

### **Promotor**

Soci que promou i impulsa el projecte en les fases inicials. Normalment, es convertirà en el soci líder.

### **Ruta crítica**

Conjunt d'activitats que s'han de completar en un projecte perquè pugui finalitzar en el temps previst. Totes les activitats incloses en la ruta crítica són també crítiques, i qualsevol retard en una d'aquestes afecta la data d'acabament.

### **Soci líder**

Soci beneficiari de la subvenció comunitària i responsable de l'execució del projecte, així com de la utilització correcta dels fons comunitaris enfront de les institucions europees, davant de les quals és el responsable administratiu i financer del projecte. Normalment, presideix el comitè directiu del projecte i se n'encarrega de la coordinació general.

### **Soci local**

Soci que participa en el projecte transnacional en benefici del desenvolupament econòmic i social de la seva zona d'influència, que normalment coincidirà amb la d'un dels socis principals. De vegades, fins i tot pot ser membre del comitè directiu local del projecte en la seva àrea. Solen cofinançar el projecte en alguna proporció. No s'inclou en aquesta definició aquell organisme o persona que participa com a expert o prestatari de serveis concrets ni els beneficiaris.

### **Soci principal**

Organismes responsables de l'organització dels treballs i de la col·laboració local en la seva zona respectiva. És membre del comitè directiu del projecte i participa en les decisions fonamentals. Així mateix, s'ocupa de les relacions amb el responsable i amb la resta dels socis.

### **Transferència de resultats**

Transferència a entorns més generals d'actuació, d'enfocaments, mètodes i resultats que s'obtinguin amb la realització del projecte.

### **Transnacionalitat**

Participació de socis de diferents nacionalitats (principalment de la Unió Europea, encara que n'hi poden haver d'altres estats) en un projecte comú promogut per un d'aquests socis.

### **Transversalitat**

Vincles de treball o col·laboració d'un projecte amb altres activitats previstes en el mateix programa comunitari en el marc del qual es vol presentar la proposta.

## Glossari català/castellà/anglès/francès

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

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

<b>Català</b>	<b>Castellà</b>	<b>Anglès</b>	<b>Francès</b>
Subcontractació	Subcontratación	Subcontracting	Subcontratation
Transferència de resultats	Transferencia de resultados	Transfer of results	Transfert des résultats
Transnacionalitat	Transnacionalidad	Transnationality	Transnationalité
Transversalitat	Transversalidad	Transversality	Transversalité
Valor afegit	Valor añadido	Added value	Valeur ajoutée
Viabilitat	Viabilidad	Feasibility	Faisabilité

La Diputació de Barcelona és una institució de govern local que treballa conjuntament amb els ajuntaments per impulsar el progrés i el benestar de la ciutadania.

La col·lecció **Documents de Treball** facilita als agents del món local documentació actualitzada per contribuir a la millora de la gestió de les polítiques públiques locals.

Aquesta obra vol ser una eina pràctica per a la concepció, elaboració, gestió i avaluació de projectes transnacionals, en particular els susceptibles de finançament per part de la Unió Europea. Escrita en clau local, pretén posar a disposició de les administracions locals una metodologia de treball que els pugui ser d'utilitat. El manual s'estructura a partir de les quatre etapes de la vida d'un projecte (definició, planificació, execució i tancament) i inclou també fitxes i exemples per il·lustrar-les i un glossari amb els termes més comuns utilitzats en la gestió de projectes transnacionals.

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

