



## MANUAL DE REDACCIÓN DE PROPUESTAS PARA LA COMISIÓN EUROPEA...



**Autora** Sonia Herrero

Berlín, Marzo 2014

Version 2.0

**Dibujos y Diseño:** Sandra Wiesthal

**Derechos de autor:** inProgress UG

**Agradecimientos:**

Queremos dar las gracias por encima de todo a las muchas personas que han participado en nuestros cursos de formación.

Sin ellos este manual no habría sido posible.

También agradecemos a las Delegaciones de la Unión Europea que han contribuido a la financiación de este manual.

Este material puede ser usado y copiado libremente por las organizaciones sin ánimo de lucro para uso formativo, siempre que sea reconocida la autoría de inProgress. No está autorizada su reproducción para fines comerciales.

Concebimos estas páginas como un documento vivo en constante evolución y le invitamos a que se descargue la última versión de nuestra Biblioteca de Recursos:

<http://www.inprogressweb.com/resources>

Estamos abiertos a comentarios de los usuarios con el fin de seguir evolucionando. Le animamos a que nos envíe sus sugerencias, recomendaciones o comentarios a:

[info@inprogressweb.com](mailto:info@inprogressweb.com)

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Sección A. ¿Cómo funciona el proceso de financiación?</b> .....	<b>5</b>
<b>Sección B: Guía sobre cómo redactar un Documento de síntesis de la CE</b> .....	<b>13</b>
10 Pasos claves para la redacción de un buen documento de síntesis .....	22
<b>Sección C. Diseñar una estructura de proyecto lógica y coherente</b> .....	<b>23</b>
Paso 1: Acordar el objetivo principal .....	25
Paso 2: Analizar el entorno en el que planea trabajar .....	26
Paso 3: Organizar sus grupos de interés según la estrategia de intervención.....	32
Paso 4: Proyectar “resultados tangibles” para cada uno de sus grupos objetivo.....	34
Paso 5: Identificar Su Objetivo Específico .....	40
Paso 6: Definir los indicadores de su proyecto.....	41
Paso 7: Definir sus Actividades.....	46
Resumen del Diseño Estructural del Proyecto .....	46
<b>Sección D: Cumplimentación de la matriz del marco lógico (logframe)</b> .....	<b>47</b>
Paso 1: Primera Columna “Lógica de Intervención” .....	49
Paso 2: Segunda Columna “Indicadores Verificables Objetivos” .....	50
Paso 3: Tercera Columna “Medios de verificación” .....	50
Paso 4: Suposiciones y riesgos .....	51
<b>Sección E: Elaboración del presupuesto para su propuesta a la Comisión Europea</b> .....	<b>52</b>
1. El formato del presupuesto paso a paso (anexo b. presupuesto de la acción) .....	55
2. Hoja de fuentes de financiación previstas (segunda hoja del archivo de excel).....	64
3. Guía rápida para la preparación del presupuesto. ....	65
<b>Sección F: Guía sobre cómo redactar una propuesta completa para la Comisión Europea</b> .....	<b>66</b>
Formulario de Propuesta Completa .....	69
<b>Anexos</b> .....	<b>80</b>
1. Tabla de evaluación	
2. Formulario de Presupuesto	
3. Formulario de marco lógico	

## Introducción

Este Manual ha sido elaborado por inProgress con el fin de apoyar a organizaciones de la sociedad civil ( OSC ) en la elaboración de propuestas para la Comisión Europea. Este manual ha sido concebido como un libro-guía que le acompañará paso a paso durante todo el proceso de redacción de la propuesta, desde el inicio hasta la conclusión. El manual describe el proceso que debe seguir en la elaboración de una propuesta y está organizado en las siguientes secciones:

**Sección A: ¿Cómo funciona el proceso de financiación?**

**Sección B: Guía de redacción de un Documento de síntesis para la Comisión Europea**

**Sección C: Diseño de una estructura de proyecto lógica y coherente**

**Sección D: Cumplimentación de la matriz del marco lógico (*logframe*)**

**Sección E: Elaboración de un presupuesto para una propuesta de la Comisión Europea**

**Sección F: Elaboración de una propuesta completa para la Comisión Europea**

También se incluyen en este manual técnicas y consejos para que sus proyectos marquen una diferencia real para la gente que están tratando de ayudar. También nos gustaría contribuir a evitar que las organizaciones implementen proyectos que al final hacen poca o ninguna diferencia.

**El Manual está adaptado a los programas de financiación que la Comisión lleva a cabo a través del Ayuda al Desarrollo. Sin embargo, toda la información relacionada con las propuestas de redacción es relevante para cualquier programa financiado por la CE y útil también para otros donantes.**

Si tiene alguna pregunta relacionada con este manual o recomendaciones para mejorarlo, por favour no dude en contactar con nosotros en: [info@inprogressweb.com](mailto:info@inprogressweb.com)

## Sección A: ¿Cómo funciona el proceso de financiación?

La Comisión Europea tiene varios programas temáticos a través de los cuales distribuye fondos a las OSC. Este manual no explica cómo funciona la financiación de la CE en general, pero puede encontrar esa información en el documento publicado por inProgress titulado: "Cómo obtener financiación de la CE: 10 preguntas y respuestas clave". Ese documento explica además dónde puede encontrar información sobre las diferentes convocatorias de propuestas publicadas por la CE.

La Comisión Europea asigna financiación a las OSC a través de las convocatorias de propuestas. Todas las convocatorias de propuestas son publicadas en la página web de la [Europeaid](http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm): [http://ec.europa.eu/europeaid/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm)

### 1. ¿Qué es una convocatoria de propuesta?

Una convocatoria de propuesta es un proceso a través del cual la Comisión convoca a las OSC y les pregunta si tienen un proyecto interesante que se ajuste a las prioridades de la CE. Más o menos funciona así:

- CE: Hola, Organización.
- OSC: Hola, Comisión.
- CE: Mire, hemos visto que el río de su región está muy contaminado. Podríamos darle algo de financiación si están interesados en hacer algo al respecto.
- OSC: Sí, eso estaría bien, estaríamos muy agradecidos en conseguir dinero de su parte.
- CE: Bien, lo que tenéis que hacer es explicarnos a qué vais a destinar el dinero y de qué forma vuestro proyecto va a contribuir a mejorar la calidad del agua del río.
- OSC: Perfecto, pueden venir a la oficina y ver lo que estamos haciendo.
- CE: Lo siento pero no tenemos tiempo para eso, dado que no son la única organización que está interesada en obtener financiación.
- OSC: Ya veo, entonces, ¿cómo podría explicárselo?
- EC: Ustedes solo tienen que leer una serie de documentos, rellenar un Documento de síntesis y el formulario de solicitud completo con un presupuesto y una estructura lógica. También tendrán que enviar una serie de documentos sobre su organización.
- OSC: (Después de un silencio) Bien....Ya veo. Es posible que lo intentemos...

La Comisión publica unas directrices muy detalladas para cada convocatoria de propuesta y también un conjunto de documentos que la OSC tiene que leer. Sin embargo, usted no necesita leerlos todos de una vez. Mire en los documentos que ellos publican y vea qué información contiene cada documento.

## 2. El paquete de Aplicaciones:

Hay distintos tipos de documentos:

### a) Requisitos de la CE:

- Directrices para los solicitantes: Usted DEBE LEER este documento. Si no lo lee, simplemente no puede considerar solicitar la financiación. Este documento contiene información como los temas que la Comisión va a financiar, presupuesto disponible, quién puede solicitarlo, fecha límite de la solicitud, documentación necesaria, etc.

### b) Explicar qué quiere la OSC:

- **Anexo A:** Formulario de Solicitud de Subvención: Después de leer las directrices, si usted cree que su proyecto podría cumplir con las prioridades de la Comisión, tiene que leerse este formulario. Debe rellenarlo con el fin de explicar su proyecto.
- **Anexo B:** Presupuesto. Es el documento que tiene que rellenar para indicar el dinero que necesita para su proyecto y cómo lo va a gastar.
- **Anexo C:** Marco Lógico. Una tabla que tiene que rellenar con la visión de conjunto de su proyecto.

### c) Dar información sobre su organización:

- **Anexo D:** Formulario de entidad legal. Tiene que rellenar este documento con información general sobre su organización. Lo va a necesitar cuando se registre en PADOR, la base de datos online para las OSC que quieren solicitar fondos de la CE.
- **Anexo E:** Formulario de identificación financiera. Necesita una cuenta bancaria con el fin de poder solicitar fondos de la CE. Este documento tiene que estar rellenado y firmado por su banco con la información de la cuenta bancaria. Lo necesitará para registrarse en PADOR.
- **Anexo F:** Formulario fuera de línea de PADOR. PADOR es un sistema de base de datos en línea que la Comisión utiliza para compilar información sobre las organizaciones que solicitan financiación de la CE. Cualquier tipo de organización que solicita fondos de la CE debe registrarse en PADOR, si no, no puede solicitar los fondos. Este documento no hace falta rellenarlo a menos que pueda justificar que no tiene acceso a internet. Todas las organizaciones tienen que registrarse en PADOR a través de la página web [http://ec.europa.eu/europeaid/work/onlineservices/pador/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/onlineservices/pador/index_es.htm).

#### d) Dar información sobre el futuro contrato con la CE:

Realmente no necesita leer todos estos documentos al principio, ya que se refieren a la información que usted necesitará si está satisfecho con su propuesta y obtiene fondos de la CE. Estos son los documentos:

- **e3h1.** Condiciones especiales: este es el formato estándar que utiliza la CE para los contratos de concesión.
- **e3h2.** Condiciones generales: explica todas las reglas que se aplican a un contrato de concesión.
- **e3h3.** Procedimiento de adjudicación: explica los procedimientos que la organización tiene que llevar a cabo cuando quiere realizar compras bajo un contrato de adjudicación de la CE.
- **e3h4.** Solicitud de pago: formato estándar para enviar una solicitud de pago a la CE.
- **e3h5.** Informe provisional: formato estándar para el informe escrito que las organizaciones tienen que enviar a la CE.
- **e3h6.** Informe final: formato estándar para el informe escrito final que las organizaciones tienen que enviar a la CE.
- **e3h7.** Informe financiero: formato estándar para el informe financiero que las organizaciones tienen que enviar a la CE.
- **e3h8.** Informe de verificación de gastos: formato estándar para el informe de auditoría que los auditores tienen que enviar a la CE.
- **e3h9.** Transferencia de bienes: formato estándar para demostrar que la organización ha transferido el material a sus socios locales al final del proyecto.

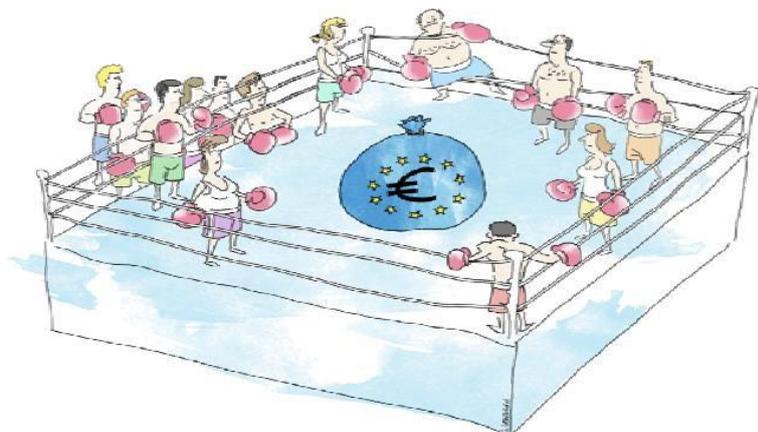
#### e) Otra información:

- **Anexo I:** Información sobre el régimen fiscal: Este documento nos da información sobre si los impuestos, como el IVA y otros, serán reembolsados por la CE o no. Tendrá que leerlo cuando prepare el presupuesto.
- Preguntas frecuentes: Este documento aparece en algunas convocatorias de propuesta. Contiene cuestiones relativas a la solicitud que las organizaciones han planteado a la CE y las respuestas que la CE les ha dado.
- Corrección: En algunas convocatorias, la Comisión publica este documento para corregir algunos temas que no estaban correctamente indicados en las directrices. Si existe este documento debe leerlo.

### 3. ¿ Cómo funciona el proceso?

Cientos de miles de OSC intentan conseguir fondos de la CE cada año.

La Comisión no tiene más opción que poner a las OSC en competencia para decidir cuál es la mejor.



La CE publicará una convocatoria de propuestas, y después dará un tiempo a las OSC para presentar sus propuestas. Es un proceso muy competitivo que funciona como un embudo.

Lo primero, la CE evaluará el resumen de su proyecto. A esto se le llama Documento de síntesis: un documento de cinco páginas que resume la importancia de su proyecto para la CE y una descripción básica de lo que quiere hacer.

Como son solo 5 páginas, la CE tiende a recibir gran cantidad de documentos de síntesis. Estos documentos son evaluados por dos expertos que darán una puntuación a su proyecto. Mediante este proceso, la Comisión selecciona los mejores Documentos de síntesis. Pero no todos los Documentos de síntesis correctos son seleccionados, solamente los mejores.

La cantidad de Documentos de síntesis que seleccionan para cada propuesta dependerá del presupuesto que tienen para la convocatoria.

Por ejemplo, si el total del presupuesto que tienen para conceder es de 5 millones de Euros, seleccionarán Documentos de síntesis que equivalen al doble de esa cantidad, 10 Millones de Euros. Esto significa que, si su Documento de síntesis es seleccionado, tendrá el 50% de posibilidades de conseguir los fondos.

Una vez que el Documento de síntesis ha sido seleccionado, empieza la segunda parte del proceso. La Comisión pide a las OSC que presenten una propuesta completa, o es posible que ya la tengan si se les ha enviado junto con el documento de síntesis (ver la explicación más abajo). Cuando empieza la segunda parte de la selección, las propuestas completas tienen que pasar por otro filtro.

El número de propuestas completas seleccionadas dependerá del total del presupuesto disponible en la convocatoria de propuestas. Si la Comisión tiene solo 5 millones de Euros y las 10 mejores propuestas solicitan cada una 1 millón de euros a la CE, solamente serán seleccionadas 5 propuestas.

Después de eso, la Comisión contactará con las organizaciones que han sido seleccionadas y empezará el proceso de negociación de contrato.

La Comisión tiene dos tipos de convocatoria para los procesos de propuestas: el primer proceso (llamado restrictivo) se realiza en dos fases, y el segundo es en una sola fase (llamado abierto). Lo único que los diferencia es el plazo que dan a las OSC para la solicitud de la propuesta y la duración de todo el proceso en general.

Proceso de convocatoria de dos fases:

- Primero, la CE publica la convocatoria de propuestas
- Las organizaciones tienen 6 semanas para presentar el documento de síntesis
- La Comisión necesita 4-5 semanas para valorar los documentos de síntesis
- La CE contacta con las OSC que han sido seleccionadas y les invita a presentar la propuesta completa, el presupuesto, y el marco lógico. Esto lleva 1-2 semanas
- Las OSC tienen 6 semanas para presentar la propuesta completa
- La Comisión necesita 4-5 semanas para valorar la propuesta completa
- La Comisión informa a las OSC que han sido seleccionadas

Todo el proceso dura unas 25 semanas (6 meses)

Proceso de una fase:

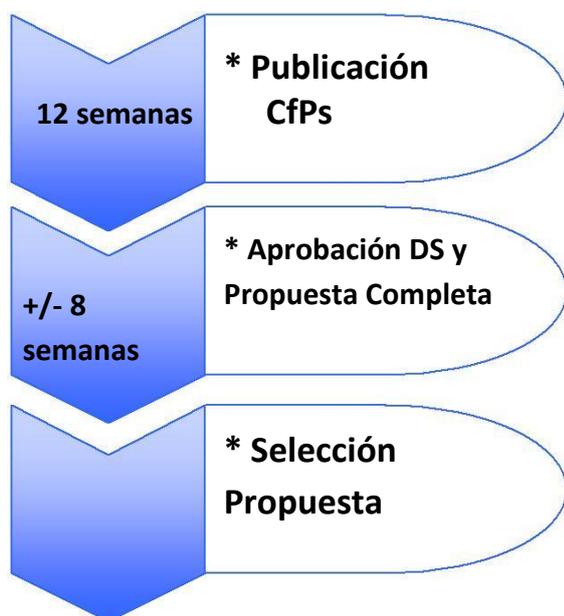
- La CE publica la convocatoria
- Les dan 12 semanas a las OSC para presentar el documento síntesis, la propuesta completa, el presupuesto y el marco lógico
- La CE necesita aproximadamente 5-6 semanas para valorar el documento síntesis
- La Comisión tarda 3-4 semanas para valorar la propuesta completa
- La Comisión informa a las OSC que han sido seleccionadas

Todo el proceso lleva unas 22 semanas.

Dos fases (con restricciones)



Una fase (convocatoria abierta)



- **¿Cómo puede saber qué procedimiento se aplica a cada convocatoria?**

Normalmente en la portada de las directrices encontrará el título “Convocatoria con restricciones para propuestas” o bien “Convocatoria abierta para propuestas”. Si es restrictiva, significa que es en dos fases, y si es abierta, será en una fase.

Encontrará más información en el siguiente apartado:

*2.2.2 Dónde y cómo enviar las propuestas.*

Esta sección de las directrices indica la fecha límite para la conformidad de la propuesta y explica también qué se necesita para que sea aceptada. Si es la de una fase (convocatoria abierta) le dirán lo que necesita para enviar el Documento de síntesis, la propuesta completa, presupuesto y el marco lógico al mismo tiempo. Si no, le dirán que solamente tiene que enviar el Documento de síntesis.

*Sección B. Reglas Administrativas*

Los distintos criterios de aplicación se describen con detalle en las directrices de la convocatoria de propuestas. No vamos a repetir lo mismo, pero vamos a señalar los documentos que va a tener que leer y los pasos que tiene que dar.

Probablemente tendrá una serie de preguntas de si puede aplicar y en qué tipo de proyectos:

*¿Puede mi organización solicitar los fondos?*

Encontrará la respuesta a esta pregunta en la sección 2.1.1 de las directrices

*¿Puedo solicitar los fondos junto con mi socio?*

Vea la Sección 2.1.2 para ver qué tipo de asociado puede tener.

*¿Cuál puede ser la duración de mi proyecto?*

Vea la Sección 2.1.3 de las directrices

*¿Cuánto dinero puedo pedir?*

Encontrará la respuesta en la sección 1.3 de las directrices.

*¿Puedo solicitar cubrir los costes de personal?*

Vea la Sección 2.1.4 para la lista de costes que la Comisión puede cubrir.

*¿Cuál es el plazo máximo para la aceptación de la propuesta?*

Vea la Sección 2.2.3 de las directrices.

*¿Dónde tengo que enviar la propuesta?*

Vea la sección 2.2.2

*¿Tengo que registrarme en algún sitio para hacer la solicitud?*

Sí, tiene que registrar la organización en PADOR. Esta información se menciona en la Sección 2.2 de las directrices. Tiene que entrar en esta página:

[http://ec.europa.eu/europeaid/work/onlineservices/pador/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/onlineservices/pador/index_en.htm) para registrarse.

Cada organización solamente necesita registrarse una vez.

*¿Qué documentos necesito para presentar la solicitud?*

**Documento de Síntesis:**

- Formato estándar de el Documento de síntesis completado
- Documento llamado “Declaración para los solicitantes para el Documento de síntesis” firmado por la persona representante de la solicitud (esta declaración es parte del documento impreso de solicitud)

**Propuesta completa:**

- El formulario de solicitud de la subvención
- La declaración del solicitante, firmada por el solicitante
- Declaración de sociedad que cada socio debe firmar
- El presupuesto
- El Marco Lógico

**PADOR:**

- Estado de su organización
- Informe financiero (de los últimos tres años)
- Informe de auditoría (por lo menos del último año) – si solicita una subvención superior a 500.000€
- Formulario de Entidad Legal
- Formulario de Identificación Financiera

## Sección B: Guía sobre cómo redactar un Documento de síntesis de la CE

### 1. Aspectos generales

La Comisión Europea actualmente utiliza un formato de Documento de síntesis (o nota conceptual) con dos secciones, importancia de la acción y diseño de la acción.

Esta Guía le ayudará a comprender el tipo de información que deberá de proporcionar en cada sección del Documento de síntesis.

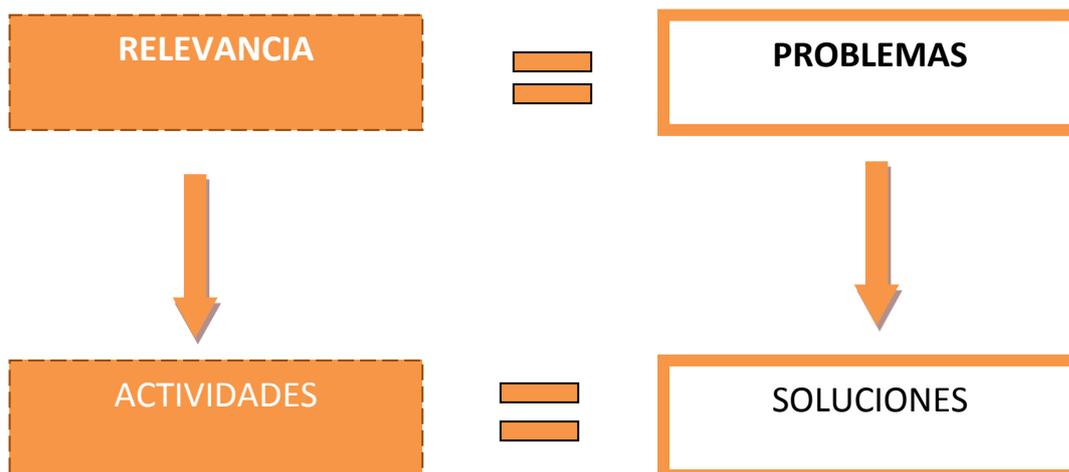
Para obtener más información sobre cómo calcular el presupuesto del Documento de síntesis, consulte la sección "Cómo redactar un presupuesto" de este manual.

Comencemos con un par de puntos clave que debe tener en cuenta al redactar un Documento de síntesis (DS):

- Los Evaluadores de la CE no tendrán ninguna información sobre su organización o su proyecto fuera de lo que está escrito en las cinco páginas del Documento de síntesis (DS).
- Uno de los principales retos de redacción de Documentos de síntesis es la limitación de espacio. A menudo, las ONG comentan que redactar un Documento de síntesis es más difícil que la redacción de una propuesta completa. De hecho, redactar un DS requiere mucha reflexión y trabajo de síntesis para condensar toda la información que solicita la CE en solo cinco páginas.
- El desafío principal al elaborar un DS es presentar su proyecto en un lenguaje y escenario que sea atractivo para la CE.
- Necesita justificar el proyecto y todas sus actividades desde la perspectiva de su contribución a los objetivos establecidos por la CE en la Guía de la convocatoria. En otras palabras, debe presentar la propuesta como algo útil para la CE y no desde la perspectiva de utilidad para su propia ONG.
- El Documento de síntesis debe dar una explicación clara de: 1) el marco de referencia que rodea al proyecto; 2) la necesidad de este proyecto y 3) la utilidad para los beneficiarios.
- El DS debe ser un documento de "venta" honesto. Su propósito es informar y convencer. Se debe demostrar la necesidad del proyecto y probar que es merecedor de financiación.
- El lenguaje y la presentación son extremadamente importantes. Use un lenguaje claro, conciso y sencillo que exprese exactamente lo que quiere decir. No utilice notas a pie de página. Recuerde que la propuesta será evaluada por expertos que tendrán poco o ningún conocimiento sobre el campo temático específico de su propuesta. Evite ser demasiado técnico y denso en su presentación; en su lugar, utilice lenguaje atractivo y simple que facilite la lectura. Tenga en mente que a los evaluadores se les pedirá evaluar entre cuatro y cinco Documentos de síntesis al día. Esto significa que tienen muy poco tiempo para encontrar la información que necesitan para evaluar su propuesta.
- Aunque en cada una de las principales secciones del formulario de solicitud hay sub-preguntas, no es necesario responder a cada una de ellas por separado; en su lugar, puede hacerlo en forma integrada asegurándose de que proporciona todas las respuestas solicitadas en cada

sección.

- Título: Recuerde que deberá darle un título a la propuesta.
- También debe mencionar la duración del proyecto.
- Debe respetar el máximo de 5 páginas (antes eran 4) como el total de hojas en el DS, y el tamaño de la fuente no puede ser menor que Arial 10.
- Cuando esté escribiendo su DS, necesita tener en cuenta que la sección de *Relevancia* consiste en cómo configurar el contexto y los problemas (¡Y no las soluciones!) de la situación que quiere abordar. La sección *Descripción* de las acciones acerca de las soluciones que usted propone a los problemas que identifica en la primera sección. También se puede decir que la sección de *Relevancia* es sobre la situación existente antes de que el proyecto se lleve a cabo. La sección de *Descripción* es sobre lo que va a hacer y lo que ocurrirá después; cómo cambiar y mejorar la situación que existía antes de su proyecto.
- Esto se refleja en el gráfico siguiente, desarrollado más ampliamente en la siguiente sección:



La estructura del DS refleja la importancia concedida a cada sección de la plantilla de evaluación. Por lo tanto los 50 puntos se distribuyen de la siguiente manera:

**Relevancia, 30 puntos:**

- Relevancia sobre prioridades de la Guía: 10
- Relevancia para el país/grupo objetivo: 10
- Relevancia para los beneficiarios finales: 5
- Valores añadidos: 5

**Diseño de la acción, 20 puntos:**

- Diseño general: 10
- Viabilidad: 10

Como puede ver en las puntuaciones, la sección más importante del Documento de síntesis es la sección de Relevancia, en la que nos centraremos a continuación.

Las dos secciones siguientes han sido estructuradas de forma similar. Al principio de cada sección encontrará las preguntas de la plantilla de evaluación que el evaluador tendrá que responder basado en la información que usted proporcione en esa sección del documento de síntesis. Le recomendamos encarecidamente que consulte las preguntas de la plantilla de evaluación del proyecto cuando usted elabore el DS y asegúrese de que ha dado unas respuestas adecuadas.

**2. Resumen**

**1. La Relevancia de la acción (3 páginas)**

	Puntuación	
<b>1. Pertinencia de la Acción</b>	Puntuación parcial	<b>30</b>
1.1 ¿En qué medida es pertinente la propuesta con respecto a los objetivos y prioridades de la Convocatoria de Propuestas?*	5x2**	
1.2. ¿En qué medida es pertinente la propuesta respecto a las necesidades y limitaciones del país o países, región o regiones destinatarios de la propuesta? (incluyendo sinergias con otras iniciativas de la UE y ausencia de solapamientos).	5x2	

1.3 ¿En qué medida están claramente definidas y estratégicamente elegidas las partes implicadas (beneficiarios finales, grupos destinatarios, etc.)? ¿Están claramente definidas sus necesidades? ¿Son abordadas de manera apropiada por la propuesta?	5	
1.4 ¿Contiene la propuesta elementos específicos de valor añadido, como cuestiones medioambientales, promoción de la igualdad de género e igualdad de oportunidades, necesidades de personas discapacitadas, derechos de minorías y derechos de pueblos indígenas, o innovación y mejores prácticas?	5	

Esta es la parte más importante del DS. Si el asesor no está convencido de la necesidad para tal proyecto no será recomendado para la selección. Esto significa que la sección de Relevancia tiene que ser casi perfecta y debe incluir la información solicitada en su totalidad. De lo contrario se rechazará la propuesta sin importar lo bien redactada que esté la sección de actividades.

La sección de Relevancia cuenta 30 puntos. solo los DS que obtengan puntuación total de al menos 20 puntos serán considerados para la preselección.

Lo más importante que necesita explicar es por qué su proyecto es importante y pertinente para la Comisión Europea y para esta convocatoria de propuestas específica. Es necesario hacer coincidir lo que la Comisión está buscando con lo que usted desea proponer. A veces el mismo proyecto puede presentarse desde perspectivas diferentes a fin de ajustarlo a las prioridades de la convocatoria. Las actividades pueden ser las mismas, pero la forma de presentarlas puede ser diferente dependiendo de los requisitos de la convocatoria. Es por ello que resulta extremadamente importante adaptar la sección de Relevancia de su nota conceptual para cada convocatoria y evitar la presentación de la misma nota conceptual en diferentes convocatorias. Aunque hay margen de maniobra, no debe subestimar la flexibilidad de su proyecto. De hecho, si ve que su proyecto no puede responder a lo que la Comisión está buscando, debe ser realista y esperar a la publicación de una convocatoria más adecuada. De lo contrario desperdiciará sus recursos y los de la Comisión Europea.

Una forma útil de redactar esta sección puede ser copiando en el Documento de síntesis las secciones de la Guía que reflejan los objetivos, prioridades y resultados esperados en la convocatoria. Debe eliminar aquellos que no sean pertinentes para su proyecto y asegurarse de que refleja al menos algunos de los objetivos de la convocatoria en el Documento de síntesis.

Es mejor describir la relación entre el proyecto y los objetivos de la convocatoria de propuestas de forma implícita en lugar de explícita. Esto significa que debe evitar, por ejemplo, indicar que este proyecto responde al objetivo 1 de la convocatoria. En su lugar, debe hacer

referencia a los problemas concretos y objetivos del proyecto que son los mismos que los de la convocatoria, y por lo tanto, se creará implícitamente el vínculo

Una vez que usted ha conseguido el vínculo entre el proyecto y la Guía de la convocatoria, debe explicar por qué el proyecto es importante para el país y para la gente a la que va destinado.

Aquí es importante referirse únicamente a los problemas del país y del grupo objetivo, y no las soluciones que propone el proyecto. Se trata de explicar por qué el proyecto es necesario para alguien que no sabe nada sobre el contexto local o del campo específico que abarca el mismo.

Recuerde, aquí no es sobre **qué** ni **cómo**, si no **POR QUÉ**.

Debe proporcionar la siguiente información:

- Empiece esta sección con una breve frase indicando el objetivo general del proyecto, para que el evaluador sepa desde el principio de qué trata el proyecto.
- Continúe con una buena introducción sobre el país y los problemas específicos que introducirán al lector en el contexto. No es necesario contar una extensa historia del país o su grupo objetivo, pero sí puede ser útil un breve esbozo. Esta sección es importante porque aquí hay que mostrar que se tiene un conocimiento profundo del país y del tema del proyecto. Si da la impresión de que ha copiado los datos de una fuente general, el proyecto no será creíble. Si por el contrario muestra que tiene información "sobre el terreno" y que realmente sabe de lo que está hablando, el proyecto será mucho más atractivo.
- ¿Qué factores han conducido a los problemas que ha identificado y que su proyecto pretende resolver? Es extremadamente importante identificar claramente los problemas específicos que abordará el proyecto. No se refiera a problemas que son de carácter general para el país, sino únicamente a los que abordará directamente su proyecto. Por ejemplo, no es necesario proporcionar detalles acerca del nivel de pobreza de un país si su proyecto es sobre cuestiones ambientales. Recuerde que en esta sección solo necesita referirse a problemas para los que su proyecto está ofreciendo una solución. Asegúrese de que todas las "soluciones" o las actividades que se proponen están asociadas con un problema que justifique su acción.
- ¿Cuál es la condición del grupo objetivo que justifica que la CE done fondos? El último párrafo de esta sección debería referirse a los beneficiarios finales y el grupo objetivo.
- ¿Cuáles son los grupos abordados por su proyecto? Aquí tiene que hacer una distinción entre "grupos objetivos" y "beneficiarios finales". Para ello debe atenerse a las definiciones dadas por la CE:
  - "Grupos Objetivos" son los grupos o entidades que se ven directa y positivamente afectados por el propósito del proyecto.
  - "Los beneficiarios finales" son aquellos que se benefician del proyecto a largo plazo, a nivel de la sociedad o el sector en general.

Si, por ejemplo, planea llevar a cabo una capacitación para abogados y jueces en un tribunal específico, su grupo objetivo serán los abogados/jueces que participen en la formación.

Los beneficiarios finales serán las víctimas que declararán ante el Tribunal y también la población en general que se beneficiará de un sistema de Justicia mejorada gracias a la formación de abogados y jueces.

Cuando haga referencia al grupo objetivo y a los beneficiarios finales del proyecto, es muy importante pensar qué grupos objetivos han sido beneficiados por qué actividades del proyecto y mencionarlos.

Necesita proporcionar estimaciones basadas en el número de personas que participarán en las actividades, así como una estimación de las que se beneficiarán. Debe especificar si se trata de una cifra anual o del total durante la duración del proyecto. También debe tratar de proporcionar datos desglosados del número de mujeres y niños que se benefician con los proyectos.

También es de suma importancia la identificación de las necesidades y problemas de los grupos objetivos y beneficiarios finales. Por ejemplo, si su grupo es de médicos y va a capacitarlos, deberá explicar por qué necesitan formación. En la sección de Relevancia no hará referencia al hecho de que usted propone entrenar médicos, simplemente explicará cómo muchas personas mueren al año (un número estimado) porque los médicos ignoran el diagnóstico correcto. Debe explicar otros problemas que enfrenta la población local porque los médicos no están debidamente capacitados.

También tendrá que explicar que los estudios médicos son demasiado breves, o que los profesores médicos no están capacitados para preparar eficazmente a futuros médicos. Seguidamente, también tendrá que explicar cómo muchos médicos serán capacitados por el proyecto (grupo objetivo) y el número de ciudadanos que se beneficiarán del proyecto a largo plazo aumentará, porque tendrán acceso a un mejor diagnóstico (beneficiarios finales).

Debe indicar los elementos de valor añadido específicos como las cuestiones ambientales, promoción de la igualdad de género e igualdad de oportunidades, las necesidades de las personas con discapacidad, los derechos de las minorías y los pueblos indígenas, la creación de puestos de trabajo, la reducción de la migración, la innovación, el uso de modelos de prácticas mejorados, etc. Esta pregunta equivale a 5 puntos en la plantilla de evaluación y debe hacer un esfuerzo en pensar seriamente en los puntos de valor añadido que su propuesta tiene. Debe dedicar al menos 10 frases a esta pregunta y desarrollarla adecuadamente.

## 2. Diseño de la acción (1 página)

<b>2. Diseño de la Acción</b>	Puntuación parcial	<b>20</b>
2.1 ¿Qué grado de coherencia tiene el diseño global de la Acción? En particular, ¿refleja el análisis de los problemas implicados y tiene en cuenta	5x2**	

los factores externos y las partes interesadas pertinentes?		
2.2. ¿Es la Acción viable y coherente en relación con los objetivos y los resultados esperados?	5x2**	
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>		<b>50</b>

Debe empezar esta sección describiendo el o los objetivos generales a los que pretende contribuir, así como el objetivo específico o propósito del proyecto. Consulte la sección "Cómo redactar un marco lógico" de este manual para obtener una explicación detallada de esta terminología y de cómo diseñar la estructura de un proyecto.

El objetivo general del proyecto debe resolver el problema o problemas descritos en la sección de Relevancia. La sección Justificación indica los problemas, y aquí tiene que plantear las soluciones. Se trata de un principio muy importante para la redacción de esta sección ya que la Comisión prestará especial atención a la relación entre los problemas que usted ha mencionado en la sección de Relevancia y las soluciones que se ofrecen a través de su proyecto. Sea lo más realista y concreto posible al presentar las "soluciones" a los problemas que haya identificado.

Comience con un objetivo general explicando por qué el proyecto es importante para la sociedad en términos de los beneficios a largo plazo a los beneficiarios finales, así como los beneficios más amplios a otros grupos. El objetivo general del proyecto no se logrará solo (el proyecto solo proporcionará una contribución a la consecución del objetivo general), pero requerirá de las contribuciones de otros proyectos e intervenciones.

A partir del objetivo general, genere un objetivo específico/propósito del proyecto, que debe ser algo que podrá lograr a través de su proyecto. Por ejemplo: "impulsar el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales en Birmania" es un objetivo general; mientras que "mejorar las habilidades sobre derechos humanos de 20 defensores de los derechos humanos" es un objetivo específico.

El objetivo específico es el cambio logrado al final del período del proyecto, más concretamente, son los beneficios previstos y sostenibles para la población objetivo. Puede haber uno o más objetivos específicos, pero tome en cuenta que tener más de un objetivo específico, evidentemente, implicará un proyecto más complejo. Si tiene más de un objetivo específico, necesita asegurarse de que se han vinculado al menos 3 ó 4 resultados a ese objetivo y que existen diversas actividades relacionadas con cada resultado.

Mencione en qué países o regiones (si es un proyecto nacional) se llevará a cabo el proyecto.

## Actividades

Aquí tiene que explicar brevemente lo que desea hacer. Debe establecer vínculos con el capítulo anterior; por ejemplo: teniendo en cuenta los problemas y objetivos, ¿qué actividades deben ser implementadas o iniciadas para alcanzar los objetivos? Las actividades deben estar relacionadas con los diferentes resultados y es conveniente ajustar el número de actividad(es) para que corresponda(n) al número de resultados. Por ejemplo, si un resultado es llamado 1, las actividades asociadas con este resultado deben señalarse como 1.1, 1.2, y así sucesivamente.

Tendrá que abordar la cuestión de "¿quién hace qué y cómo?", y tendrá que hacerlo de forma concisa.

Puede haber numerosas actividades, pero es importante ser muy realista y equilibrar las actividades con recursos y costos. Una actividad siempre comienza con un verbo: 'entregar', 'aplicar', 'hacer', 'distribuir', 'formar', etc.

Si dispone de espacio, aquí deberá referirse al *background* o antecedentes del proyecto:

¿Qué fue lo que desencadenó, motivó o inspiró el proyecto? ¿Es el proyecto la continuación de uno anterior? En caso afirmativo, ¿cómo va a contribuir este proyecto a los resultados y actividades del proyecto anterior?

También debe explicar y justificar quién es su organización, y por qué su organización es la mejor posicionada para la ejecución de ese proyecto en particular. ¿Por qué debería la CE darle la subvención a su organización frente a otra que realiza un trabajo similar?

## Socios

Si tiene socios, necesita asegurarse de que menciona quiénes son y sus nombres completos. También debe dar una breve explicación de la especialización y función de cada uno de ellos. La CE tiene un gran interés en la financiación de iniciativas locales y apoya firmemente las asociaciones con actores locales. Recuerde que debe ajustarse a la definición de la CE de socios y asociados (véase más adelante) cuya terminología ha cambiado en la Guía Práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE, dependiendo de si la convocatoria fue lanzada antes o después de 2013. En las Condiciones Generales anteriores (2013) el solicitante principal es referido como "Coordinador". El término anterior de "socios" (co-solicitantes) equivale a los "Beneficiarios" del contrato de subvención, incluyendo organizaciones que participan en la implementación del proyecto, así como subcontratistas.

Debería referir siempre la complementariedad entre la ONG y sus socios como una contribución positiva para el proyecto. Es también importante mencionar qué tipo de colaboración ha tenido con esos socios en el pasado. Si nunca anteriormente había colaborado con esos socios tendrá que prestar especial atención para justificar por qué ha decidido empezar la asociación con ellos.

Estas son las definiciones de la CE para co-solicitantes, entidades afiliadas, asociados y contratistas. Encontrará estas definiciones en la Guía para los Solicitantes de la Convocatoria de Propuestas:

### **Co-solicitantes**

Los co-solicitantes participarán en el diseño y la ejecución de la Acción, y los gastos en los que incurran serán subvencionables de la misma manera que los efectuados por el solicitante.

Los co-solicitantes deberán cumplir los mismos requisitos de elegibilidad aplicables al solicitante.

En caso de concederse la subvención, los co-solicitantes (en su caso) pasarán a ser beneficiarios de la Acción (junto con el Coordinador).

### **Entidades afiliadas**

El solicitante y sus co-solicitantes podrán actuar con entidades afiliadas.

Solo las siguientes entidades podrán considerarse afiliadas al solicitante o sus co-solicitantes:

- i) Entidades jurídicas que conformen conjuntamente una entidad jurídica, incluso cuando su creación tenga por objeto la ejecución de la Acción. En este caso, la entidad jurídica resultante podrá presentar la solicitud como solicitante o co-solicitante, y las demás entidades como entidades afiliadas.
- ii) Entidades jurídicas vinculadas con el solicitante, especialmente si el vínculo es jurídico o de capital, que no se limiten a la Acción ni se creen con el único objeto de su ejecución, a condición de que cumplan los criterios de elegibilidad y no exclusión de los solicitantes.

En caso de concederse un contrato a los solicitantes, sus entidades afiliadas no pasarán a ser beneficiarios de la Acción y signatarios del Contrato. No obstante, participarán en el diseño y la ejecución de la Acción, y los gastos en los que incurran (en particular los correspondientes a los contratos de ejecución y la ayuda financiera a terceros) serán elegibles, siempre que cumplan las normas pertinentes aplicables a los beneficiarios en virtud del Contrato de Subvención.

Las entidades afiliadas deberán cumplir los criterios de elegibilidad aplicables al solicitante y sus co-solicitantes.

### **Asociados y Contratistas**

Las siguientes entidades no son solicitantes ni entidades afiliadas y no deberán firmar el 'mandato' ni la 'declaración de entidades afiliadas'.

### **Asociados**

También podrán colaborar en la Acción otras organizaciones. Tales asociados participarán efectivamente en la Acción pero no podrán recibir financiación procedente de la subvención, excepto dietas y gastos de viaje.

## **Contratistas**

Los beneficiarios de la subvención y sus entidades afiliadas podrán adjudicar contratos. Los asociados o entidades afiliadas no podrán ser también Contratistas del proyecto.

Si tiene co-solicitantes y / o entidades afiliadas, será necesario que se inscriban en PADOR, su firma en el acuerdo de asociación estándar de la CE, y la presentación de sus estatutos. En términos de beneficios, los socios colaborarán en la ejecución de actividades específicas. En principio, los socios deben recibir una copia del contrato de concesión.

## **Otros participantes en la acción**

Esto se refiere a otras organizaciones locales, autoridades locales, etc., que de alguna manera estarán involucradas en el proyecto pero no participarán oficialmente como socios. Se debe mencionar aquí su papel en el proyecto, por ejemplo las organizaciones que no son socios oficiales del proyecto pero con las cuales colaborarán para preparar las sesiones de capacitación, u organizaciones que le proporcionen información relevante.

## **10 Pasos claves para la redacción de un buen documento de síntesis**

- 1.** Leer la Guía de la Convocatoria de Propuestas.
- 2.** Copiar los objetivos de la convocatoria en un documento aparte.
- 3.** Organizar una reunión de personal para decidir si los objetivos de su organización coinciden con al menos uno de los objetivos mencionados en la convocatoria.
- 4.** Si decide sus objetivos encajan, entonces prosiga con el 5º paso. Si se da cuenta que aplicar a la convocatoria irá contra sus propios objetivos y será influenciada en exceso por las demandas del donante, quizá deba considerar no aplicar a ella.
- 5.** Organice una reunión con los socios y, si es posible, con los beneficiarios para diseñar el proyecto. Si no puede involucrar a los beneficiarios en la reunión, asegúrese de que al menos obtenga su aportación sobre qué necesitan.
- 6.** Durante la reunión de diseño del proyecto, siga el enfoque de marco lógico. En primer lugar identifique los problemas que desea abordar y a continuación decida qué soluciones abordarán esos problemas (los objetivos y resultados del proyecto) y las actividades que implementará. La conclusión de la reunión debería ser un gráfico, como el representado más adelante, que refleje su proyecto.

**7.** Obtenga la aprobación de la dirección interna de su organización para la propuesta de proyecto tal y como la presenta en el gráfico del marco lógico para evitar más tarde las críticas y desacuerdos con la propuesta una vez que ya esté escrita.

**8.** Inicie la redacción de la nota conceptual copiando las preguntas pertinentes de la plantilla de evaluación que aparecen en las diferentes secciones de la Guía de la nota conceptual. Deberá eliminar esas preguntas después, pero ofrecen una buena orientación durante el proceso de redacción.

**9.** Esboce la sección de Relevancia. En primer lugar, asegúrese de copiar en esta sección los objetivos de la convocatoria que abordará a través de su proyecto para que no se le olvide el vínculo entre los problemas que identifica en su sección de Relevancia y las "soluciones/objetivos" que la CE quiere que usted proponga. Asegúrese de que se hace referencia a los problemas a nivel nacional, así como a los problemas relacionados con los beneficiarios y el grupo objetivo de su proyecto.

**10.** Esboce la sección de Descripción de la acción. Aquí solo es necesario seguir desarrollando el gráfico de marco lógico que desarrolló en el 6º paso. Intente cuantificar las actividades que llevará a cabo indicando el número de personas que se benefician de cada actividad y califique lo útil que será la actividad para ellos. También debe decir algo acerca de los socios y el solicitante que implementa el proyecto, cómo trabajarán juntos y la experiencia que tienen.

## Sección C. Diseñar una estructura de proyecto lógica y coherente

Durante esta fase es necesario diseñar la base ("columna vertebral") del proyecto, comenzando con un objetivo general (o sueño) de cómo usted y/o los miembros de la comunidad quieren que se parezca su futuro con respecto al problema que están tratando. El proceso continúa a través de la identificación de cómo contribuirá exactamente el proyecto a la realización de ese sueño o visión. Ese es su objetivo específico: la identificación de las personas con las que trabajará directamente y qué resultados desea alcanzar con ellos. A continuación, desarrolle su teoría para el cambio y las mejores estrategias para lograr los resultados deseados, identificando los indicadores de resultados satisfactorios, la evaluación de riesgos y el desarrollo de un presupuesto.



Para poder producir un diseño de proyecto amplio y claro, es importante seguir una estructura adecuada. Para lograrlo se recomienda seguir los siguientes pasos, que serán descritos con más detalle más adelante:

**Paso 1:** Acordar el objetivo principal

**Paso 2:** Analizar el entorno en el que planea trabajar

**Paso 3:** Organizar sus grupos de interés según la estrategia de intervención

**Paso 4:** Proyectar “resultados tangibles” para cada uno de sus grupos objetivos

**Paso 5:** Identificar su objetivo específico

**Paso 6:** Definir los indicadores de su proyecto

**Paso 7:** Definir sus actividades

## Paso 1: Acordar el objetivo principal

El ámbito de cualquier proyecto debe proceder y ser coherente con la visión de la organización que lo implementa. El objetivo general del proyecto está normalmente vinculado con la misión de la organización, por lo tanto este es el primer elemento que se define.

El objetivo general refleja los cambios a gran escala que el proyecto pretende impulsar. En él se describen los cambios económicos, políticos, sociales o ambientales que el proyecto espera ayudar a producir. El objetivo general es a largo plazo y su logro final está más allá de la capacidad del proyecto. Sin embargo, sus actividades deberán contribuir y facilitar esa finalidad. Es la contribución del proyecto hacia el objetivo global lo que será valorado al final – y no si se logró el objetivo.

El objetivo general representa el ideal que el proyecto quiere apoyar, y debe ser suficientemente amplio y motivador para seguir siendo relevante con el paso del tiempo, a pesar de las circunstancias cambiantes. El objetivo general debe reflejar cómo visualiza el mundo en el futuro, aunque no sea su responsabilidad ni esté en su capacidad llevarlo a cabo.

Una manera de identificar el objetivo general consiste en intentar imaginar el proyecto de tres a cinco años a partir de ahora e imaginar que ha tenido un gran éxito en el desarrollo e implementación de sus actividades. En esta situación ideal, suponiendo que todo ha salido bien ¿qué cambios ha ayudado a llevar a cabo su proyecto? En otras palabras ¿a qué se parecería el éxito total? También puede intentar responder a la pregunta: ¿cómo me gustaría que el mundo recordara mi proyecto? Para facilitar esta forma de pensar, puede utilizar la siguiente metáfora: En el cementerio de los proyectos muertos ¿cuál sería el epitafio inscrito en la lápida de su proyecto? Intente completar esta frase: “Recordamos [nombre del proyecto] por...”

Caso ejemplo: un objetivo global de una organización de derechos infantiles en Sudáfrica:

“Comunidades con recursos adecuados cuentan con estructuras gubernamentales que salvaguardan los derechos y necesidades de las familias para asegurar que los niños crecen en un entorno de bienestar que les protege ”

## Paso 2. Analizar el entorno en el que planea trabajar

Al diseñar un proyecto es probable que tenga una idea de las actividades que desea llevar a cabo, pero a menudo estamos demasiado centrados en las actividades y no en el efecto y el cambio que esas actividades traerán a los beneficiarios o grupos objetivo. Tal vez las actividades que piensa realizar sean útiles, pero quizá no sean las actividades que más se necesitan. O tal vez esas actividades no responderán a los problemas que usted piensa que va a resolver, sino a otros problemas. Con el fin de evitar esas situaciones y conseguir crear proyectos que marquen una diferencia real es aconsejable llevar a cabo un análisis del contexto/entorno en el que va a trabajar.

De hecho, uno de los principales puntos débiles de las propuestas es que no consiguen presentar adecuadamente la situación actual que el proyecto quiere abordar. Otro error importante es que en general la presentación de esos problemas es demasiado amplia o imprecisa y resulta difícil entender cómo esa situación se relaciona con las personas que se van a beneficiar del proyecto específicamente.

Es necesario invertir tiempo suficiente para comprender adecuadamente el contexto en el que se va a intervenir. La información que se recopilará durante este paso le permitirá no solo diseñar un proyecto relevante para su contexto, sino también elaborar una sección de Relevancia sólida (véase más adelante en el capítulo sobre el Documento de síntesis).

El análisis ambiental va mucho más allá de simplemente identificar las necesidades o problemas. Ha de incluir todas las actividades que la comunidad puede utilizar para analizar su realidad actual, los proyectos anteriores, así como lo que desean en el futuro.

La participación de los beneficiarios en todo el proceso de análisis de la situación es un requisito previo imprescindible para un proyecto exitoso y sostenible. Un enfoque verdaderamente participativo fortalecerá la capacidad de respuesta y proporcionará un sentido de propiedad, lo que contribuirá a lograr los objetivos del proyecto. Cuando las personas se comprometen contribuyen a hacer el proyecto sostenible. Utilizando los conocimientos y habilidades locales puede fortalecer la eficiencia y evitar errores. Además, si su propuesta ha sido diseñada con la aportación de los



beneficiarios, se destacará de las demás, porque hoy en día muchas propuestas están escritas desde la distancia, sin una consulta genuina. Durante la lectura de sus propuestas los evaluadores percibirán de inmediato esta diferencia.

Para poder identificar su intervención es necesario tener un conocimiento profundo del medio en el que el proyecto será implementado. Es necesario pasar tiempo con los diferentes grupos de personas activas en el contexto en el cual operará a fin de comprender la complejidad de su entorno y las causas profundas de los problemas

que usted puede ver en la superficie. Si no se toma el tiempo necesario para observar y comprender el entorno ello puede conducir a la elaboración de proyectos que tienen que ver solo con las consecuencias de los problemas, la "punta del iceberg", y no con las causas subyacentes.

Se realizará una evaluación ambiental a fin de identificar los diferentes actores (partes interesadas) involucrados en una determinada situación. Una vez que los haya identificado, necesitará entender los problemas, necesidades y prioridades de esos grupos. Es necesario comprender el contexto en que se ven afectados el desarrollo y el comportamiento de los grupos, y ser conscientes de las relaciones que marginalizan segmentos específicos de la comunidad.

Durante esta fase, tendrá que elegir un problema o problemas que tiene la intención de abordar mediante la implementación de un proyecto y recopilar información más precisa. Esta fase es sumamente importante ya que mediante esta evaluación se puede asegurar que sus proyectos se centren en las necesidades reales de la comunidad y en la comprensión profunda de estas necesidades.

Hay diferentes maneras de realizar un análisis ambiental:

### **1. Análisis de los interesados**

Los interesados son individuos u organizaciones que, directa o indirectamente, tienen algo que ganar o perder con una determinada actividad de desarrollo o una normativa. Pueden implicar a diversos grupos de la comunidad, los responsables políticos, personal del proyecto o programa y la gestión a nivel local, regional, nacional o internacional, investigadores, agencias gubernamentales y los donantes. El primer paso en el proceso ambiental consiste en definir todas las personas o grupos de personas que se encuentran, de un modo u otro, relacionados con el problema o tema que usted está enfocando.

Una vez que haya identificado los interesados, comenzará el proceso de entenderlos mejor, respondiendo a preguntas tales como:

- ¿Cuáles son sus intereses?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuáles son sus expectativas sobre el proyecto?
- ¿Qué beneficios recibirán probablemente los interesados?
- ¿Cuál es su capacidad para participar en el proyecto?
- ¿Qué intereses tiene el interesado que puedan estar en conflicto con el proyecto?
- ¿Cómo considera un actor otras categorías de interesados?
- ¿Qué otras cosas creen los interesados que el proyecto debería conseguir o no?
- ¿Cuáles son las relaciones entre los actores? ¿Quién tiene influencia sobre quién?

Hay varias formas para representar un análisis de los interesados. Algunos de los métodos son:

### a) Diagrama de Venn

Resulta útil identificar los grupos e instituciones que operan en la comunidad para verificar la forma en que interactúan entre ellos, entender su nivel de cooperación y participación, y descubrir su importancia o influencia en la toma de decisiones de la comunidad.

Este método utiliza círculos de diferentes tamaños para representar instituciones o personas. Cuanto más grande es el círculo, más importante es la institución o persona. La distancia entre los círculos representa, por ejemplo, el grado de influencia o contacto entre las instituciones o individuos. Los círculos superpuestos indican las interacciones, y el grado de solapamiento puede indicar el nivel de interacción.

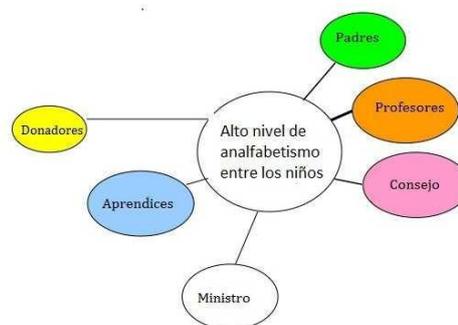
### b) Mapeo de la comunidad:

Este ejercicio permite a la comunidad dibujar la forma (apariencia) de su comunidad, sus límites y todas las características importantes, cómo es entendida y conocida por los habitantes. Al pedir a los miembros que elaboren un mapa de su propia comunidad, las personas tienen la oportunidad de pensar en su comunidad local, identificar los recursos y servicios disponibles, así como los recursos más escasos (por ejemplo, escuelas, la ubicación puesto de salud, pozos de agua, etc.)

Este ejercicio puede estimular a la comunidad a discutir algunos temas sensibles. Esto también puede poner de relieve los diferentes puntos de vista de un pueblo.

#### Pasos:

- Invite a los miembros de la comunidad a reunirse en un lugar adecuado y céntrico. Si hay muchas personas, pídale que se dividan en pequeños grupos de diferentes edades y sexos. Por ejemplo, las mujeres (madres), jóvenes, personas mayores, niños o niñas, etc.
- En primer lugar pida a los miembros de la comunidad que piensen en los recursos naturales de su comunidad o de zonas cercanas que pueden ser utilizados por ellos (colinas, bosques, carreteras y ríos, por ejemplo). Pídale que localicen los recursos en el rotafolio.
- Pídale que piensen en los lugares donde vive la gente, y van a pasar el tiempo (monasterio, iglesia, pagoda, mercado, casa del jefe de la aldea, la casa del pastor, la casa de la comadrona, la casa del profesor, el mercado, la farmacia, zona de juegos, etc.), y anímelos a dibujarlos en el rotafolio.
- Los facilitadores pueden seguir haciendo preguntas para obtener mapas más detallados.



- Los facilitadores deben escuchar activamente y comprobar si todo el mundo participa en la discusión o no. Pida a las personas tímidas que compartan sus conocimientos y los dibujen.
- Es necesario dar tiempo suficiente para debatir e incluir todos los recursos en el mapa. Cuando todos los grupos terminen, los facilitadores piden a los miembros de la comunidad para comparar su propio mapa con los demás. Si es diferente, pregúnteles por qué y encuentre un mapa con el cual todo el mundo pueda ponerse de acuerdo.

### 1. Análisis de la Situación

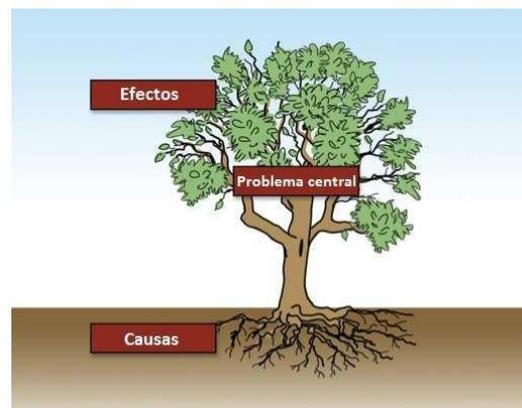
Además de entender quienes son los actores involucrados en un determinado contexto, también es necesario formar una idea general de la situación en la cual se desea intervenir. Existen diferentes enfoques que se pueden utilizar:

#### a) Árbol de Problemas

Los árboles de problemas sirven para ayudar a analizar la situación e identificar un problema fundamental que se debe enfocar. El árbol tiene un tronco que representa el problema central, raíces que representan las causas del problema, y ramas que representan los efectos. Como herramienta de mapeo visual, es ideal para la recopilación de información de una manera participativa.

#### Pasos:

- Pida al grupo que intercambien ideas sobre todos los problemas que ellos ven y anótelas en post-its.
- Tome cada problema, uno por uno y pregunte al grupo si creen que es el problema principal, una causa o un efecto.
- El problema principal se coloca en el centro- este es el tronco del árbol (el problema fundamental)



- Las razones por las cuales este problema existe, se colocan abajo, en las raíces (las causas)
- Como los problemas impactan a la comunidad serán las ramas (los efectos)

## **b) Análisis de capacidad:**

A menudo se definen proyectos enfocándolos en problemas, en lo que falta y cómo podemos solucionarlo. Hay, sin embargo, otros enfoques que se centran en identificar y utilizar los activos en la comunidad para lograr un cambio positivo. En este caso, se necesita comenzar con lo que la gente tiene y puede hacer, no con lo que falta. Lo que ellos ven que falta puede no ser el problema (o al menos no completamente), sino lo que desean, o necesitan, para cambiar.

Sin embargo, cuando se trabaja con una comunidad o un grupo dentro de la comunidad, en algún momento hay que ayudarles a identificar lo que desean cambiar. Se puede abordar de diversas formas: ¿Qué haría mejorar sus vidas? ¿Qué les gustaría cambiar? ¿Cuáles son los problemas que les gustaría resolver?

Sea consciente del uso del lenguaje y clarifique el uso de la palabra "problema". Hable acerca de cómo trabajar para encontrar soluciones en lugar de cómo resolver los problemas.

## **c) Análisis de sistemas o de red**

El análisis de sistemas proporciona un análisis detallado del contexto en el cual los interesados operan. El análisis se lleva a cabo en dos niveles:

- **El contexto de desarrollo ofrece una visión general de cómo funciona una comunidad en cuanto a sus recursos, estructuras sociales e institucionales, y cambia con el tiempo.**
- **El análisis de los medios de subsistencia ofrece un examen más detallado de cómo los miembros de la comunidad se ganan la vida, en lo que respecta a su uso de los recursos, el uso del tiempo, y generación de beneficios.**

El análisis de contexto de un proyecto es una forma de análisis de sistemas o de red. Se lleva a cabo con las partes interesadas para involucrar diversos antecedentes, conocimientos y experiencias. Puede ser difícil ponerse de acuerdo sobre una visión común de un contexto a corto plazo, pero el debate sobre las diferentes percepciones de un mismo contexto ayuda a evitar el pensamiento predeterminado en una fase inicial.

El análisis incluye mucho más que descubrir cuáles son las necesidades o problemas. Incluye todas las actividades que la comunidad puede utilizar para analizar su realidad actual, los proyectos anteriores, así como lo que desean en el futuro. El análisis también implicaría la identificación de los activos y déficits a fin de determinar cómo un potencial proyecto podría encajar en el actual estado de la comunidad.

### **Pasos:**

- El análisis del contexto se puede iniciar con el desarrollo de un diagrama de flujo. Los elementos importantes (temas, problemas, oportunidades) pueden ser el punto de partida. Al principio, el análisis debe ser amplio para no olvidar ningún aspecto importante.
- Aparte de estos elementos, hay interrelaciones de diferentes tipos, por ejemplo, flujos de información, energía, nutrientes, dependencias, etc.
- Escrito en las tarjetas, los elementos y sus interrelaciones se pueden reorganizar y sustituir hasta que un resultado aceptable que se haya logrado.
- Un diagrama de flujo será utilizado para determinar elementos más y menos importantes, para categorizar las interrelaciones más fuertes o más débiles y por último, para identificar posibles puntos de partida para las actividades del proyecto.

### **d) Temas prioritarios**

Es probable que se tengan que establecer prioridades entre las diferentes opciones del proyecto debido a las limitaciones impuestas por los recursos, el dinero y el tiempo.

Una vez que el director de proyecto y/o la comunidad hayan identificado los diferentes problemas existentes, es importante establecer prioridades. A menudo, el ranking se realiza mediante el criterio de "¿Qué es lo más importante?"

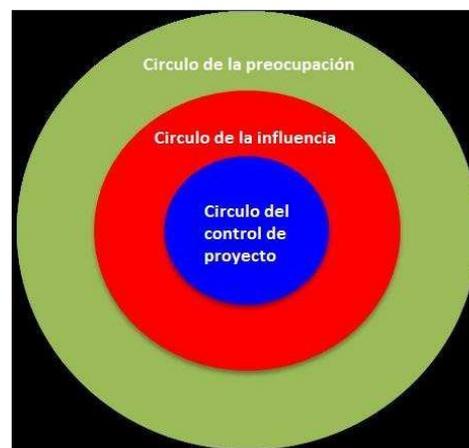
Aunque sea útil saberlo, es posible que los temas más importantes no sean aquellos que el grupo o comunidad pueda tratar. Una segunda clasificación utilizando una de las siguientes opciones sugeridas podrían conseguir destacar las ideas de proyectos más viables.

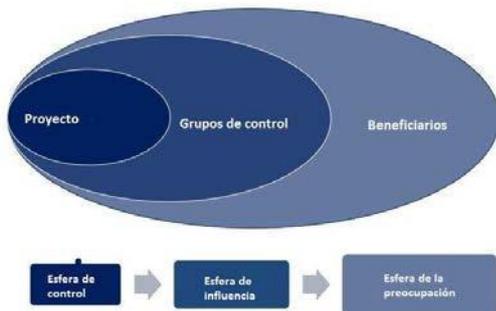
Se tendrá que decidir qué criterios se aplican para seleccionar los temas principales del proyecto y seleccionar el problema principal que se abordará. Es necesario llegar a un acuerdo sobre los criterios, y entonces puede crear una tabla como la de abajo, asignando 3 puntos si el problema se adapta perfectamente a los criterios y solamente 1 si no se adapta tan bien:

Nuestra influencia	Problema A	Problema B	Problema C
Compatibilidad con los valores y mandato de la ONG	2	3	1
Capacidad de la organización y el equipo	3	2	2
Otros actores abordando ya el tema	1	2	1
Participación local	3	2	2
Beneficio para mayoría de las personas	3	4	2
TOTAL	12	13	8

### Paso 3: Organizar sus grupos de interés según la estrategia de intervención

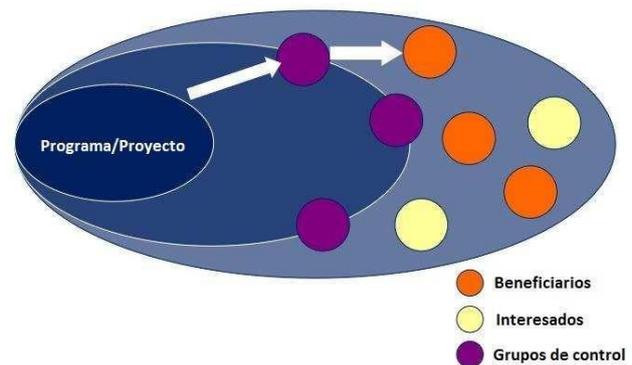
Teniendo en cuenta esta lista de los interesados, es probable que se dé cuenta que no todos ellos tienen el mismo estatus, ni tampoco ocupan la misma posición en relación a su organización. Con los escasos recursos que tiene disponibles, no será posible apoyar a todos los actores o influir en todos ellos. Más bien tendrá que aceptar que hay cosas que su proyecto puede controlar, otras en las que será capaz de influir y muchas otras que permanecerán en su círculo de preocupación, aunque no podrá abordar directamente.





Pocos actores, probablemente solo su personal y sus aliados estratégicos cercanos, estarán en su círculo de control—las personas que están de su lado y le apoyarán en su proyecto. Otros actores están en su círculo de influencia—personas que usted no puede controlar, pero cree que puede influir. Y también hay actores a los cuales usted no será capaz de llegar, pero que siguen siendo una preocupación.

Por ejemplo, en un proyecto sobre el acceso a la educación primaria, una ONG educativa (círculo de control) se preocupará por los niños (círculo de preocupación), pero va a tratar de convencer a sus padres (círculo de influencia) para enviarlos a la escuela. Al mismo tiempo, también puede tratar de influir en los políticos locales (círculo de influencia) para presionar a los políticos nacionales (círculo de preocupación) para aprobar leyes que protegen a los niños del trabajo infantil.



Aquellos que se encuentran en la superposición entre el círculo de control y el círculo de preocupación son el **grupo objetivo**. Son aquellas personas, grupos y organizaciones con las que el proyecto interactúa directamente y sobre el cual el proyecto anticipa oportunidades de poder influir. Estos actores son denominados grupo objetivo, ya que -a pesar de que el proyecto trabajará con ellos para lograr un cambio- no les controla. Un único grupo objetivo puede abarcar múltiples individuos, grupos u organizaciones, si se está buscando un cambio similar en todos los casos (por ejemplo, los centros de investigación u ONG de mujeres). Una ONG de desarrollo rural puede estar trabajando con cinco organizaciones de agricultores diferentes en cinco provincias, pero estos se pueden considerar un único tipo de grupo objetivo si la ONG está intentando introducir cambios similares en todas estas organizaciones. Si hay otros actores con los cuales el proyecto tiene que trabajar, pero que no quieren necesariamente cambiar, estos pueden figurar por separado bajo 'socios estratégicos' para que puedan ser considerados más adelante en la etapa de las estrategias de desarrollo. Los socios estratégicos se consideran en función de su contribución al objetivo concreto del proyecto.

Este es el punto en el que determinará los grupos objetivo y los grupos de beneficiarios y luego diseñará una estrategia para cada grupo objetivo. Al listar los grupos objetivo del proyecto, la atención debe centrarse en los actores con los que el proyecto trabaja directamente.

Si el proyecto no puede influir directamente en un actor, la organización debe determinar quiénes pueden influir, y que a su vez, influyan en dicho actor. El actor que puede ser influenciado

pasa entonces a ser considerado como grupos objetivo. De esta manera, el proyecto mantiene el enfoque en su esfera de influencia, pero con una visión más amplia.

En general, un proyecto no debe tener más de tres o cuatro grupos objetivos (aunque cada grupo puede incluir una pluralidad de personas, grupos u organizaciones), ya que la capacidad de influir positivamente en su comportamiento suele ser una tarea difícil y compleja.

## Paso 4: Proyectar “resultados tangibles” para cada uno de sus grupos objetivo

Una de las principales razones para el rechazo de propuestas de proyectos (y del poco éxito que obtienen muchos proyectos de desarrollo) es el hecho de que se centran en proporcionar productos y servicios, además de intentar lograr resultados demasiado ambiciosos, como cambiar toda una institución o incluso un país.

La mayoría de los problemas que los donantes están intentando resolver son a gran escala, por lo que la tendencia de las ONG es tratar de resolverlos a través de soluciones igualmente grandes. Sin embargo, debido a que los recursos son relativamente reducidos, se crea una gran frustración entre los actores involucrados en el proceso (incluyendo las comunidades) en su intento de resolver los grandes problemas con grandes soluciones que no pueden realmente cumplir.



Para tener éxito con sus propuestas, se debe ser más modesto y mucho más concreto en la formulación de los resultados que se aspira a lograr. Los resultados deben ser formulados de tal manera que sean alcanzables y realistas. Esto le ayudaría a alejarse del 'síndrome del super héroe' que una gran cantidad de organizaciones sin ánimo de lucro (y los donantes, también) parecen padecer. El síndrome se manifiesta en un optimismo inexplicable por el que, a pesar del tiempo y recursos limitados, las organizaciones creen que conseguirán resolver un número impresionante de problemas complejos y de larga duración.

En realidad no se necesitan grandes soluciones para resolver grandes problemas: la mayoría de ellos se resuelven a partir de pasos muy pequeños, que luego comienzan a producir un cambio. Muy a menudo los pequeños cambios pueden tener un enorme impacto.

Es evidente que una situación o un sistema no puede cambiar sin que los individuos cambien, y un cierto número de personas ha de cambiar para que los cambios resulten visibles en ese sistema.

En definitiva, todos los esfuerzos de cambio se reducen a la misma pregunta: ¿se puede conseguir que las personas empiecen a comportarse de manera distinta? Esta es la razón por la que es recomendable enfocar sus resultados en el cambio de comportamiento de las personas involucradas. Por lo tanto el siguiente paso es tomar cada uno de sus grupos objetivo y pensar en cómo las personas se comportarían si el problema que tienen actualmente dejara de existir.

Por ejemplo, ¿cómo se comportaría un fumador si dejara de fumar? ( él o ella diría que no a cigarrillos, no los compraría, etc) ¿Cómo se comportarían algunos políticos si no fueran corruptos? (defenderían salarios dignos para sus puestos de trabajo; seguirían procedimientos transparentes; no pedirían o aceptarían sobornos). Es necesario formular los resultados como algo positivo que sucederá con su grupo objetivo.

Hay muchas ventajas cuando se utilizan cambios de conducta positivos para formular los resultados:

- Obliga a las personas a centrarse en las cosas concretas que la gente hará o que va a observar y, con ello, evita ambicionar resultados excesivamente grandes e inalcanzables.
- El resultado se vuelve más realista ya que se puede aspirar a cambiar el comportamiento de un pequeño grupo de personas dentro de unos años, no décadas. Estos pequeños éxitos a corto plazo, demuestran que el cambio es posible y motivan a las personas a continuar con los proyectos a largo plazo.
- El resultado se vuelve "centrado en lo humano", lo que significa que se puede ver fácilmente si ha logrado sus metas, simplemente preguntando a las personas que desea influir o mediante la observación de su comportamiento. Es más fácil comprobar que algunos funcionarios ya no son corruptos de lo que es observar si se ha logrado reducir la corrupción en el país.

A continuación le damos algunos consejos sobre cómo diseñar resultados centrados en las personas.

Puede utilizar la siguiente imagen para ayudarle a reflexionar sobre los resultados que desea lograr: "Imagine que es una mariposa, que en tres años puede ir a ver a la gente a la que su proyecto intentó influir. Imagine los cambios que vería en esos grupos si hubiera tenido un éxito completo. "

Guía de preguntas para la formulación de los resultados:

- **¿Cómo se comportan las personas después de haber sido influenciadas por el proyecto?**
- **¿Qué diferencia habría en las condiciones físicas y sociales en que vive la gente?**
- **¿Cómo puede cada uno de estos grupos o instituciones estar pensando, actuando o relacionándose entre sí?**

- ¿Qué postura y valores tendría la gente?
- ¿Cómo serían las políticas públicas que les afectan?
- ¿Qué nuevas capacidades tendrían los grupos específicos?
- ¿Qué nuevas oportunidades existen y para quién?

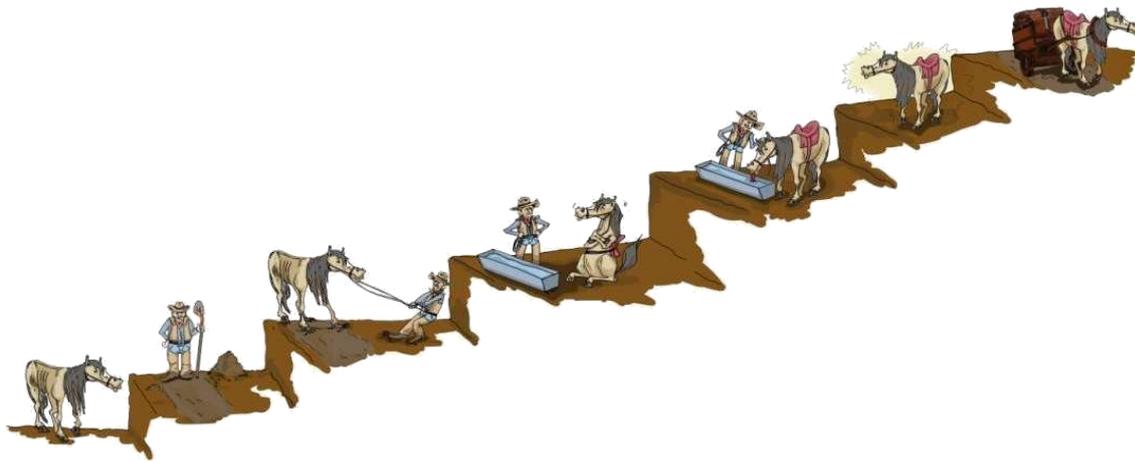
Ejemplos de tipos de cambios:

Tipo de cambio	Ejemplo
Cambio de circunstancias	Niños reunidos de forma segura con sus familias de origen
Cambio de situación	Los jóvenes desempleados se emplearán
Cambio de comportamiento	Los padres hablarán con sus hijos y les educarán de una manera no agresiva
Cambio en actitud	Las mujeres hablarán en las asambleas públicas sobre sus problemas
Cambios en conocimiento	Entender las necesidades y capacidades de los niños de diferentes edades
Cambios en habilidades	Aumento del nivel de lectura; crianza adecuada de los hijos

### La diferencia entre la formulación de resultados reales y los resultados "relacionados con la actividad"

Vale la pena pasar algún tiempo analizando más en profundidad cuáles son los resultados reales, ya que la mayoría de las organizaciones proyectan resultados que están "relacionados con la actividad" y no resultados genuinos enfocados en el cambio de comportamiento. Veamos la diferencia.

Para ilustrar las diferencias entre resultados "relacionados con la actividad" y resultados "centrados en el comportamiento", hacemos referencia al dicho: "puede llevar un caballo al abrevadero, pero no puede obligarlo a beber".

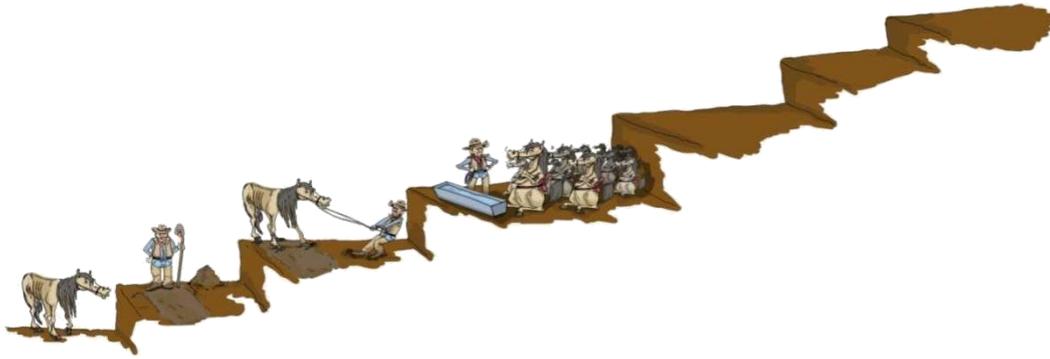


Esta imagen muestra un caballo con mucha sed, que necesita agua para mantenerse sano y poder trabajar. El vaquero utiliza picos y palas (inputs), y prepara el camino hacia el depósito de agua, pone agua fresca en el tanque, y dirige al caballo allí (actividades). Tras un considerable esfuerzo, el caballo se encuentra ahora en el depósito de agua (output). El caballo bebe el agua (resultado) y, como consecuencia, está saludable y puede de nuevo trabajar (impacto).

Es una historia exitosa, pero por desgracia, en la vida real, las cosas no suceden de manera simple y lineal. Puede llevar los caballos al depósito de agua, si es necesario, puede forzarlos a llegar allí, pero no puede hacerles beber. Esa decisión es de los caballos y esto no está sujeto a su control. Ahora piense en todos los cursos de formación, reuniones, talleres y conferencias organizados por las ONG, todos los informes que se están produciendo, las letrinas y escuelas construidas, y mosquiteras distribuidos. Todas estas cosas son "resultados de la actividad" - o de acuerdo con esta metáfora, llevar el caballo al agua. Pero, ¿quién nos asegura que la gente utiliza los conocimientos adquiridos en todos estos eventos? ¿Quién nos asegura que las personas utilizan las letrinas, que los niños van a las escuelas o que las mosquiteras se utilizan y no se venden? ¿Quién nos asegura que las personas van a cambiar su comportamiento?

Al plantear esta cuestión la gente contesta que es demasiado difícil influenciar a la gente para que modifique su comportamiento. De este modo, como se sabe que no se puede hacer que un caballo beba agua, se centran en las cosas que puede controlar fácilmente: conducir el caballo al agua, asegurarse de que el depósito de agua está lleno, supervisar la calidad del agua, y garantizar que el caballo pueda alcanzar fácilmente el agua.

En resumen, se centran en los procesos de suministro de agua, y no en el resultado de beber agua. Como resultado, la mayoría de las propuestas se centran en el número de caballos que serán conducidos al depósito de agua (por ejemplo, 100 personas serán capacitadas en gestión de proyectos), pero no llegan a averiguar si los caballos beben el agua y siguen trabajando (ej. 100 personas implementan proyectos que son útiles y sostenibles).



Así que la pregunta sigue siendo: ¿Para qué sirve tener doscientos caballos en el depósito de agua, si ninguno de ellos está bebiendo el agua? ¿Cuál es el sentido de dar formación a miles de personas si ninguno de ellos está utilizando ese conocimiento?

Por desgracia, muchos proyectos se basan en conducir el caballo al agua. Esto es comprensible, ya que para hacerle beber, el caballo tiene que estar primero en el depósito de agua. Sin embargo, si detiene su intervención en el momento en que el caballo está en el estanque de agua, nunca hará una diferencia para nadie. **Es necesario continuar su proceso de reflexión e insistir hasta obtener un resultado genuino.** Esto puede implicar llevar un menor número de caballos al agua, para poder tener tiempo para trabajar en la difícil tarea de motivarlos a beber.

### Respondiendo a la cuestión: ¿Y Ahora Qué?

Entonces, ¿cómo pasar el enfoque de "actividades" a "resultado"? Hay una cuestión muy importante que hay que contestar cuando se definen los resultados. Respondiendo a la cuestión "¿y ahora qué?" debería incluir la perspectiva de la comunidad en el proyecto. Así, la mayoría de cosas que se formulan como "resultados" en las propuestas de proyectos pueden ser impugnadas con la pregunta "¿Y ahora qué?" o alternatively "¿Para qué sirve?". Cómo hacer frente a esto puede ayudarle a ver que el proceso de pensamiento no ha terminado y que todavía no ha identificado el resultado correcto.

Así que, si la formulación del resultado de mi proyecto es "200 caballos serán llevados al depósito de agua", alguien me puede cuestionar preguntando "¿y ahora qué?". ¿Qué importancia tiene para los caballos estar en el depósito de agua? Esto me ayudará a reformular mis resultados en algo así como "100 caballos beben el agua del tanque", que es algo que realmente marca la diferencia para los caballos.

Vamos a ilustrar este punto con algunos ejemplos de resultados de tipo output - "llevar el caballo al agua", y ver cómo se pueden transformar en resultados genuinos de tipo consecuencia - "el caballo está bebiendo".

	<h2>¿Y ahora qué?</h2>	
Los participantes debatirán abiertamente su dependencia a los cigarrillos.	Hacer que los participantes hablen de su dependencia por sí solo no hace que la vida de las personas mejore.	Los participantes dejarán de fumar.
Las personas en el programa aprenderán como reparar ordenadores.	Aprender a reparar ordenadores si no tienen ordenadores para reparar no hace ninguna diferencia para ellos	Las personas en el programa conseguirán un trabajo reparando ordenadores.
50 agricultores participan en una gira por la granja para observar las diferentes prácticas de ordeño.	Sólo la participación en la gira no hará ninguna diferencia para su trabajo.	Los agricultores adoptarán prácticas de ordeño mejoradas en sus propias actividades agrícolas.
Creación de un amplio programa de conservación de energía.	La creación de un nuevo programa por sí solo no significa nada.	La empresa reducirá significativamente el consumo de energía.
Veinte personas recibirán formación sobre la importancia de la higiene.	Conocer la existencia de algo no significa que modifiquemos nuestra conducta.	Veinte personas lavan las manos después de ir al lavabo y antes de manipular alimentos.
Grupos <i>peer</i> de protección de mujeres han sido organizados	¿Qué diferencia crean esos grupos a las mujeres?	Las mujeres en la comunidad son capaces de protegerse y proteger a sus hijos de la violencia a través de grupos organizados de apoyo directo.

**Nota sobre el objetivo general de su proyecto y el logro del "impacto".**

En el ejemplo del caballo, el impacto sería que el caballo se mantuviese saludable y fuese capaz de trabajar. Imagine que usted ha tenido un gran éxito con su proyecto y el caballo bebe agua de Buena

calidad cada día. Pero ¿qué pasa con la comida que come? ¿Qué pasa con las enfermedades que podría contraer? Su proyecto no está tratando factores como la dieta y la enfermedad, lo que significa que están más allá de su control. En otras palabras, usted nunca será capaz de afirmar que el caballo es capaz de trabajar únicamente gracias a su proyecto. Usted puede decir sin embargo que ha contribuido en un proceso que ha hecho al caballo sano, pero si nadie se hace cargo de todos los otros factores que afectan al caballo, es muy posible que este no sea capaz de trabajar durante mucho tiempo.

Por lo tanto, los proyectos solo pueden contribuir al objetivo general, pero solos no pueden lograrlo.

## Paso 5. Identificar su Objetivo Específico

El objetivo específico describe cómo el proyecto pretende apoyar al objetivo general. Indica las áreas en las que el proyecto va a trabajar hacia el objetivo general. Se trata de una declaración sobre la manera idónea sobre cómo el proyecto puede contribuir a su visión del éxito.

El objetivo específico debe ser plausible y realista, debe enfocarse en los cambios en y entre personas, grupos e instituciones que la organización puede influir de forma realista. No debería apuntar a un estado idealizado e inalcanzable. Esta es la razón por la cual se recomienda diseñar el objetivo específico una vez que tenga una idea clara de quiénes serán los grupos destinatarios y beneficiarios finales, ya que se necesita esa información a fin de escribir su objetivo específico.

El objetivo específico responde a la cuestión de “¿a qué comportamiento o situación se quiere dirigir para alcanzar el objetivo general?” Escribir objetivos claros también facilita el monitoreo del progreso y la evaluación del éxito de los proyectos.

A fin de identificar la misión, imagine que ha despertado después de haber dormido durante cinco años. Su proyecto ha sido un éxito absoluto. Trate de responder las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son las personas que se han beneficiado del proyecto?
- ¿Cómo se comportan? ¿Hasta qué punto han cambiado sus vidas?

## Paso 6: Definir los indicadores del proyecto

La cuestión de "¿cuáles son los mejores indicadores?" domina muchos debates dentro del sector de las ONG, hasta el punto que puede parecer obsesivo.

La gente puede contraer casos de "indikatoritis", una enfermedad que hace que uno vea las cosas más complicadas de lo que realmente son en un intento de medirlo todo.



Así que vamos a comenzar con los fundamentos. ¿Qué son los indicadores? Son simplemente un medio para ayudara entender si se está moviendo en la dirección correcta para llegar a su destino final.

Cuando conducimos un coche con un destino claro en la mente ¿cómo vamos a saber si estamos en el camino correcto? ¿Vamos a utilizar la distancia ya conducida, cantidad de kilómetros, las ciudades por las cuales pasamos, la gasolina que gastamos, el tiempo que ya condujimos? Todas estas señales nos indicarán que estamos en el buen camino. El nombre de la ciudad en un cartel será un indicador de que hemos llegado a nuestro destino final.

La implementación de un proyecto es como estar de viaje: necesitamos señales claras que muestren que nos estamos moviendo en la dirección correcta. Todas estas señales serán los indicadores para su viaje.

Una de las principales confusiones alrededor de los indicadores es que la gente tiende a creer que se supone que solo nos indican si el resultado hasido alcanzado con éxito. De hecho, también se necesitan indicadores para comprobar el progreso y mostrar si nos estamos acercando a nuestro destino.

### **Hay muchas razones para el uso de indicadores de "progreso" en lugar de indicadores de "éxito".**

- El cambio no es un acontecimiento, es un proceso. No hay un momento único cuando un niño aprende a caminar, la transición a caminar es un proceso. Y no habrá un momento en que la comunidad comience a enviar a todos sus hijos a la escuela, esto también será un proceso. Los indicadores de progreso nos ayudaran a dividir los procesos y adaptar nuestra estrategia.
- El proceso de cambio de comportamiento puede ser largo y necesitamos pequeños éxitos a lo largo de la carretera para seguir en marcha. Es necesario dividir el viaje en distancias manejables que lo hagan más fácil. Si alguna vez tuvo que hacer un viaje muy largo, puede que haya utilizado esta técnica usted mismo. Puede que haya planeado su viaje

de pueblo en pueblo, o de hora en hora. Tal vez usted se prometió una parada de café transcurridos 100 kilómetros. Es mucho más fácil pensar " dentro de 100 km voy a tomar un café" que pensar " más de 8,5 horas de conducción hasta que llegue". Hay que reducir el tamaño del cambio que queremos lograr y pensar en los pequeños cambios que están a nuestro alcance. Esto es lo que se consigue con indicadores de progreso.

- Es necesario motivar a las ONG y los donantes a seguir trabajando en el proceso. Una vez que se ha comenzado la implementación del proyecto, es importante hacer visibles sus avances. El valor de los indicadores de progreso es que concentran su atención en pequeñas metas (pequeños cambios) que son alcanzables y visibles, más que en el eventual gran cambio, que puede parecer demasiado lejano. Utilizando indicadores de progreso, las organizaciones pueden mostrar a sus donantes (y a ellos mismos) que, aunque puede que no hayan alcanzado todavía el resultado final, están haciendo un progreso significativo, tienen una clara idea de dónde se encuentran en el proceso, y saben dónde tienen que ir.

Entonces la pregunta es: cómo se definen los indicadores de progreso?

Uno se pregunta: **¿cómo voy a saber si estoy avanzando en la dirección correcta y acercándome al resultado deseado?**

Tomemos un ejemplo sencillo para empezar. Imagine que quiere ayudar a su pareja a dejar de fumar. Usted sabe que no ocurrirá de noche a la mañana pero quiere saber si se están haciendo progresos. Así que se pregunta, ¿cómo voy a saber si va en la dirección correcta?

Un cierto número de pasos tienen que darse para que su pareja deje de fumar:



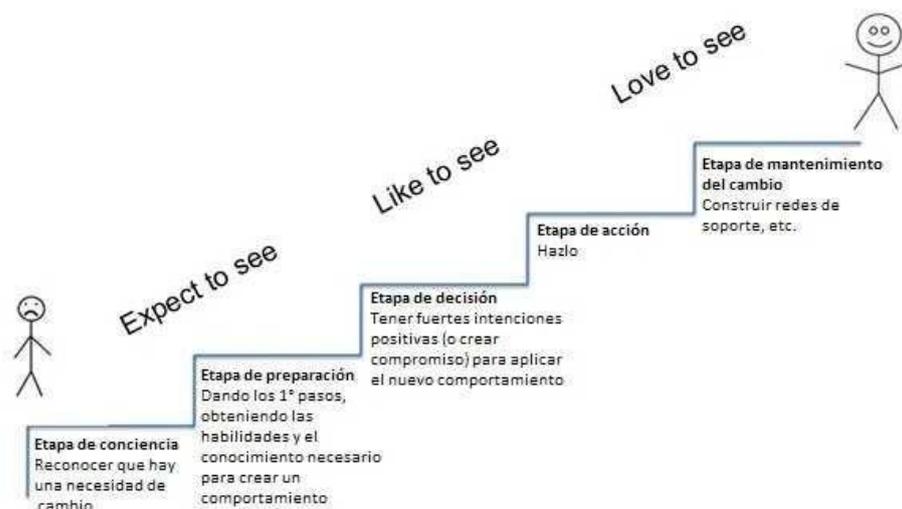
Estos diferentes pasos y pequeños cambios en su comportamiento servirán como indicadores de progreso que muestren que su pareja avanza en la dirección correcta.

Cuando el cambio de comportamiento funciona, tiende a seguir un patrón, y ese patrón es lo que se demuestra a través de los indicadores de progreso. Verá que el proceso de cambio a menudo comienza por ser consciente de algo que no sabía antes. Pero ser consciente de algo y saber acerca de algo no es lo mismo que hacerlo. Por ejemplo, muchos médicos fuman, y esto no puede ser debido a la falta de conciencia o conocimiento.

De hecho, hay una diferencia entre saber cómo actuar y estar motivado para actuar. Saber no es suficiente: se debe aplicar ese conocimiento. Para pasar de la etapa de "saber algo" a la etapa de "usar ese conocimiento", es necesario trabajar en los sentimientos de las personas y sus motivaciones, ayudarles a practicar sus conocimientos. Ese será el siguiente paso en el proceso.

Una vez que se están haciendo las cosas bien significa que han adoptado el comportamiento correcto. Pero hay algo que no debe olvidar: las personas que han dejado de fumar varias veces saben lo importante que es evitar una recaída. Es necesario crear un entorno en el que el cambio pueda ser mantenido a lo largo del tiempo.

Los indicadores deben reflejar ese proceso gradual de cambio de comportamiento, donde el beneficiario se mueve a través de las siguientes etapas:



Los indicadores de progreso siempre deben comenzar con el mínimo que espera ver al grupo objetivo hacer como una respuesta temprana a las actividades principales del proyecto. Luego vienen los indicadores que desearía ver si el proyecto tiene éxito, seguido por los indicadores de los cambios que le encantaría ver si el proyecto fuera todo un éxito.

Los indicadores de progreso muestran el proceso que se está haciendo por el grupo objetivo:

- 1. Espera ver:** El grupo destinatario percibe las intenciones del proyecto, es consciente y reconoce la necesidad de un cambio. Durante esta fase la participación del grupo objetivo tiende a ser reactivo, es decir, participar en reuniones, capacitaciones, etc.

**2. Desearía ver:** El socio ha adquirido los conocimientos y las habilidades necesarias, está actuando independientemente apoyando la misión del proyecto y lleva a cabo las tareas propuestas. El socio comunica los objetivos previstos del proyecto a los demás y apoya su participación haciendo el cambio deseado relevante

**3. Le Encantaría ver:** Institucionalización del cambio que se pretende y propiedad en la continuación de los cambios deseados. A nivel individual y de grupo, los resultados demuestran una transformación cultural. A nivel institucional (organizaciones nacionales, regionales o internacionales) las acciones se reflejan en las estrategias, cambio de sistemas y políticas con normas y reglamentos integrados..

Algunos indicadores pueden tener una fecha asociada (es decir, puede haber expectativas que se logren hasta un determinado momento), pero esto no es obligatorio y no debería restringir la labor del programa.

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. La elección entre ellos depende enteramente de las necesidades de información del proyecto. Apoyamos el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos; los amplios debates sobre cuál de los dos tipos de indicadores es mejor, no es un problema para nosotros, ya que creemos que hay beneficios en ambos.

Cuando tiene que completar un marco lógico con los indicadores, a menudo el espacio es limitado. En ese caso le recomendamos que lo llene con indicadores "encantaría ver" o de "éxito", ya que esos son los más esperados por la mayoría de los donantes (véase la sección B, sobre el marco lógico).

Ejemplos de indicadores de progreso con referencia a un proyecto de desarrollo organizacional:

Grupo objetivo	Grupo Superior de Gestión (GSG)
Resultado	El Grupo Superior de Gestión se convierte en un grupo líder y de apoyo para todos los miembros del personal. El GSG se adhiere y ejemplifica los valores fundamentales de la organización, en particular, la transparencia y la comunicación abierta, el respeto por el personal, asegurando que son tratados de manera justa y equitativa, y que las políticas se aplican de forma coherente.
Esperar ver del GSG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aceptar citas con el equipo del proyecto para aprender sobre el proyecto</li> <li>- asistir a cursos de formación</li> <li>- plantear preguntas sobre el proyecto y su participación en él</li> <li>- participar en las reuniones del proyecto</li> <li>- permitir que las personas dediquen tiempo a la implementación del proyecto</li> <li>- permitir que las personas dediquen tiempo a la implementación del proyecto</li> </ul>
Desearía ver del GSG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participar activamente y aprender durante los cursos de técnicas de gestión</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intentar recibir apoyo personalizado de <i>coaching</i></li> <li>- buscar información sobre cuestiones relacionadas con técnicas de gestión</li> <li>-</li> </ul> <p>leer el material que el técnico les proporciona</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pedir los informes posicionales de los departamentos pertinentes para solicitar la participación en las decisiones sobre cómo mejorar la gestión de la organización</li> <li>- producir un documento aclarando su objetivo, los métodos de organización y funcionamiento interno</li> <li>- identificar (sus) problemas medioambientales (en relación a la iniciativa del proyecto)</li> <li>- programar reuniones periódicas para comunicar las decisiones y justificaciones de las reuniones de la junta directiva.</li> </ul>
Le encantaría ver del GSG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interactuar frecuentemente con el personal para intercambiar ideas y proporcionar claridad y coherencia en la formulación e implementación de políticas</li> <li>- desarrollar y poner en marcha una política de comunicación para orientar la forma cómo se comparte la información dentro de la organización</li> <li>- iniciar actividades/reuniones durante las cuales los empleados puedan compartir, aprender y cooperar juntos en los aspectos de desarrollo organizacional</li> <li>- animar otros miembros de la gestión, miembros de la junta directiva y los socios principales a interactuar con el personal de una manera respetuosa y transparente</li> <li>- presentar los documentos y criterios internos para aclarar el proceso de toma de decisiones y otros asuntos internos</li> <li>- obtener el apoyo financiero necesario para poner en práctica todos los cambios necesarios</li> </ul>

## Paso 7: Definir sus Actividades

Es necesario reflexionar acerca de las diferentes actividades que se llevarán a cabo para lograr cada uno de los resultados que ya se han especificado. Es necesario ser estratégico sobre las actividades que eligió y evitar la selección de actividades que servirán solo a un propósito determinado, pero no a otros. Algunas de las preguntas que usted debe tener en cuenta a la hora de diseñar las actividades son:

- ¿Qué se hará para influir directamente en los individuos o grupos específicos?
- ¿Qué se hará para producir un resultado inmediato? Por ejemplo obtener datos, elaborar un informe...
- ¿Qué se hará para aumentar la capacidad? Por ejemplo, actividades de capacitación, mejora de habilidades, talleres, formación...
- ¿Cómo se proporcionará el apoyo, orientación o asesoramiento al grupo objetivo? ¿Quién lo hará? Por ejemplo: Construir una red de apoyo basado en un mentor que guía el cambio a través del tiempo (esto podría ser una persona o un grupo de personas), un miembro del programa, que ofrece orientación periódica e input, un experto (gestión, recaudación de fondos...)
- ¿Qué se hará para influir en el ambiente en el cual los individuos, grupos u organizaciones operan?
- ¿Qué se hará para cambiar el entorno físico o estratégico? Por ejemplo, transferencia de tecnología, cambio de políticas, acceso a Internet, incentivos, normas
- ¿Cómo se usarán los medios de comunicación o las publicaciones para promover su trabajo? Por ejemplo cambiar/alterar el sistema de mensajes, radio, televisión, Internet, publicaciones, conferencias, conclusiones, talleres
- ¿Qué redes/relaciones se establecerán o serán utilizadas (por ejemplo, red de investigación, programa de investigación participativa)

## Resumen del Diseño Estructural del Proyecto

La estructura que tiene ahora muestra todos los objetivos de su proyecto y la relación de causalidad entre ellos.

- Objetivo General
- Objetivo Especifico/Propósito
- Resultados
- Actividades

Ahora ya tiene una serie de actividades que le ayudarán a obtener ciertos resultados que, si se logran, le ayudarán a alcanzar el objetivo específico de su proyecto, y si usted logra el objetivo específico, contribuirá al logro del objetivo general.

## Preguntas orientadoras para el diseño de las estructuras del proyecto:

1. Ponerse de acuerdo sobre una declaración de objetivos generales	¿Refleja esto el sueño/visión de la organización?
2. Llevar a cabo un análisis del entorno y ponerse de acuerdo sobre un tema a abordar	¿Qué está ocurriendo en el entorno en el que quiere trabajar? ¿Cuáles son los principales problemas? ¿Quiénes son los actores principales?
3. Identificar los grupos objeto y los beneficiarios finales	¿Con quién estamos trabajando directamente? ¿Puede influir en ellos?
4. Definir resultados	¿Cómo va la gente de su grupo objetivo comportarse después de haber sido influenciados por el proyecto?
5. Diseñar la declaración de objetivos específica	¿Cómo puede hacer de su visión/sueño una realidad? ¿Quiénes son las personas que se benefician del proyecto? ¿Cómo va su vida a ser distinta como resultado del proyecto?
6. Definir los indicadores para cada resultado	¿Cómo sabe si va a tener éxito?
7. Definir sus actividades	¿Qué actividades va a llevar a cabo a fin de lograr el resultado pretendido? ¿Ha pensado en una estrategia para influir en las personas e influir en su entorno?

Con esto habrá concluido el diseño de la estructura del proyecto siguiendo el método lógico.

Se debe utilizar esta estructura para completar la matriz del marco lógico (sección B), para redactar el documento de síntesis (sección C), el presupuesto (sección D) y la propuesta completa (sección E).

Una vez tenga la estructura general de su proyecto, será mucho más fácil para cualquier persona encargada de redactar el texto completo de la propuesta hacerlo correctamente. Los problemas que se han identificado bajo el análisis del entorno deben reflejarse en la sección pertinente de su propuesta. La descripción de la acción debe reflejar la estructura que ha desarrollado aplicando los pasos explicados anteriormente. El proceso de redacción será mucho más fácil que si lo hace sin esta estructura y su proyecto tendrá más posibilidades de ser un proyecto realista y viable que puede lograr marcar una diferencia real para sus

beneficiarios. También puede utilizar esta estructura para escribir la matriz de marco lógico, como se explica a continuación.

## Sección D: Cumplimentación de la matriz del marco lógico (logframe)

La matriz del marco lógico (también conocida como "logframe") tiene por objeto proporcionar un resumen del diseño del proyecto, y por lo general debe tener entre una y cuatro páginas de extensión, dependiendo de la complejidad del proyecto. Hay que utilizar el modelo normalizado facilitado por la

El marco lógico se compone de cuatro columnas en las que se hace un breve resumen del proyecto, los elementos de monitoreo y evaluación y las suposiciones principales del proyecto. Debe reflejar la información contenida en su propuesta y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué va a lograr el proyecto?
- ¿Qué actividades se llevarán a cabo para lograr sus resultados y el propósito?
- ¿Qué recursos (inputs) son necesarios?
- ¿Cuáles son los problemas potenciales que podrían afectar al éxito del proyecto?
- ¿Cómo se medirá y verificará el progreso y el éxito del proyecto?

La matriz contiene los siguientes elementos. Encontrará la definición de cada elemento en las casillas de la tabla de abajo:

Lógica de Intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuente de Verificación	Suposiciones/riesgos
Objetivo(s) general(es) - El impacto en el desarrollo al cual el proyecto contribuye a un nivel más amplio. Es algo que el proyecto no va a alcanzar, pero que sólo contribuirá	Mide el grado en que una contribución al objetivo general se hizo.	¿Qué información y datos se utilizan a fin de demostrar que se alcanzó el indicador	
Propósito del proyecto/objetivo específico: El principal cambio que el proyecto logrará al final. Se trata de los beneficios específicos que el proyecto traerá a sus beneficiarios. Esto tiene que ser algo alcanzable.	Ayuda a responder a la pregunta "¿Cómo va a saber si el objetivo se ha logrado?" Debe incluir detalles pertinentes de cantidad, calidad y tiempo.	¿Qué información y datos se utilizan a fin de demostrar que se alcanzó el indicador	Aquí se habla de los riesgos potenciales del proyecto. Los factores que están fuera de su control, pero que, si ocurren, pueden influir negativamente en el proyecto.

Resultados: Los cambios que el proyecto alcanzará con respecto a su grupo objetivo.	Ayuda a responder a la pregunta "Cómo va a saber si el objetivo se ha logrado?" Debe incluir detalles pertinentes de cantidad, calidad y tiempo.	¿Qué información y datos se utilizan a fin de demostrar que se alcanzó el indicador	Aquí usted tiene que proporcionar los presupuestos. Los elementos que usted considera que se puede dar por sentado como algo positivo que va a ocurrir
Actividades: Las tareas (programa de trabajo) que deben ser llevadas a cabo para alcanzar los resultados planificados.	Ayuda a responder a la pregunta "Cómo va a saber si el objetivo se ha logrado?" Debe incluir detalles pertinentes de cantidad, calidad y tiempo.	¿Qué información y datos se utilizan a fin de demostrar que se alcanzó el indicador	Aquí usted tiene que proporcionar los presupuestos. Los elementos que usted considera que se puede dar por sentado como algo positivo que va a ocurrir

## Paso 1: Primera Columna "Lógica de Intervención"

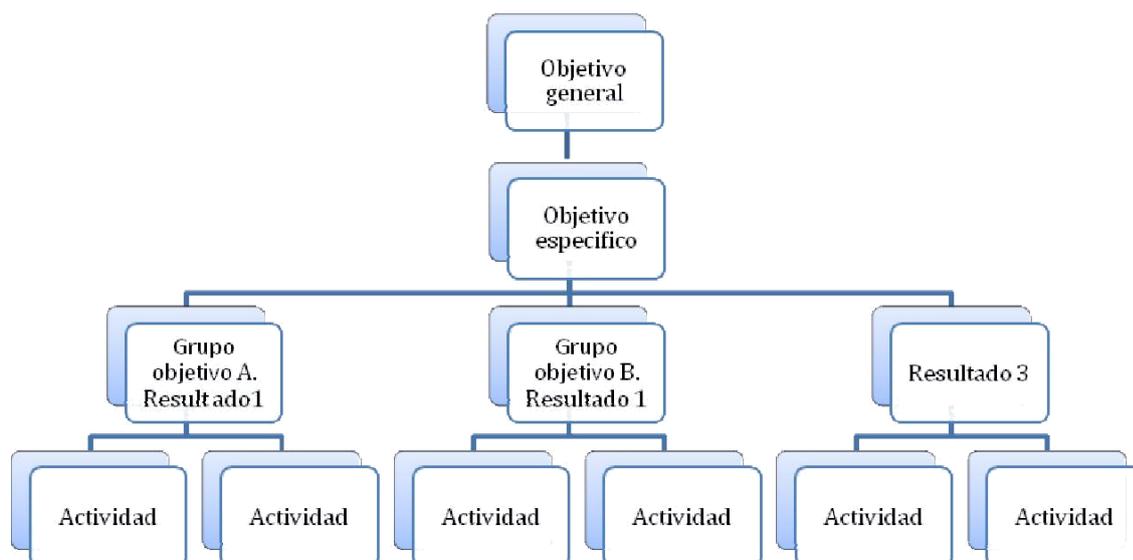
La primera columna de la matriz del Logframe resume la lógica de los "medios-final" del proyecto propuesto (también conocida como la "lógica de intervención").

Si consulta la sección A, verá que hemos explicado cómo redactar un objetivo general, un objetivo específico, resultados, y actividades. Estas son las cosas que deben ser introducidas en la primera columna de la matriz del marco lógico (la tabla de arriba)

Cuando esta intervención lógica se lee desde abajo hacia arriba, se puede expresar en términos de:

- SI las actividades se llevan a cabo, ENTONCES los resultados pueden ser producidos;
- SI los resultados se producen, ENTONCES el propósito se logrará, y
- SI el objetivo se logra, ENTONCES esto debe contribuir al objetivo general

Para asegurar que su proyecto tiene una estructura coherente y para evitar que tenga resultados o actividades "flotantes", es decir, actividades o resultados que no están conectados con el resto del proyecto y por tanto, sin sentido, se recomienda trabajar con el proyecto según el gráfico siguiente. El gráfico ayuda a visualizar la estructura del proyecto y garantizar que todas las actividades están vinculadas con un resultado.



## Paso 2: Segunda Columna “Indicadores Verificables Objetivos”

Aquí debe escribir los indicadores concebidos en el paso 6 de la sección anterior. Dado que n hay mucho espacio en la matriz, le recomendamos que escriba aquí solo los indicadores " me encantaría ver" y reservar los demás para su uso interno en gestión del proyecto.

## Paso 3: Tercera Columna “Medios de verificación”

Una vez que los indicadores han sido identificados, es necesario identificar y ponerse de acuerdo sobre las fuentes de información que permitirán evaluar el progreso.

Las fuentes de información/medios de verificación pueden compararse con las pruebas que un abogado presenta en una argumentación en una sala del tribunal:

Abogado: “Mi cliente es inocente”.

Juez: “¿Cómo lo sabe?”

Abogado: “Porque ella estaba en casa cuando se cometió el delito”.

Juez: “¿Qué pruebas tiene usted?”

Abogado: "Un testimonio de su vecina y la lista de llamadas telefónicas que hizo desde su teléfono fijo".

Si ahora transferimos esta conversación para el sector sin ánimo de lucro, sería:

ONG: "Mi proyecto es un éxito".

Donante: "¿Cómo lo sabe?"

ONG: "Porque ahora las mujeres conocen sus derechos y han votado por primera vez". (Indicador)

Donante: "¿Qué pruebas tiene usted?"

ONG: "Entrevistas con las mujeres y una lista de mujeres que votaron en las elecciones anteriores y en estas elecciones". (Fuente de verificación)

Hay métodos de recopilación de datos que son más cualitativos o cuantitativos, más o menos participativos, y de recursos más o menos intensivos. Cada método proporciona información de diversos grados de precisión y fiabilidad. Antes de iniciar el monitoreo del proyecto, es necesario decidir qué métodos utilizará y planificar en consecuencia.

El medio de verificación debe especificar cómo se debe recoger la información (por ejemplo, de los registros administrativos, estudios especiales, encuestas, observación, etc.) y/o las Fuentes disponibles documentadas (por ejemplo, informes de situación, cuentas de proyectos, estadísticas oficiales, certificados de finalización de ingeniería, etc.).

Al pensar en los medios de verificación a menudo se dará cuenta de que el indicador que ha mencionado no se puede utilizar porque no le será posible obtener esa información.

## Paso 4: Suposiciones y riesgos

**Suposiciones** son factores externos que tienen el potencial de influir (o incluso determinar) el éxito de un proyecto. Aunque las hipótesis están fuera del control de las personas que dirigen el proyecto, éstas pueden tener elementos suficientes para considerar que la suposición va a ocurrir. Por ejemplo, le gustaría poner en práctica un proyecto en Siria. Si ya ha trabajado y obtuvo visado en Siria, se puede asumir que podrá hacerlo de nuevo. Sin embargo, si usted nunca ha estado en Siria, no se puede asumir que podrá obtener los visados necesarios para implementar el proyecto.

**Riesgos:** Responden a la respuesta a la pregunta: "¿Qué factores externos pueden influir en la ejecución del proyecto de una manera negativa?" Necesita tener cuidado con los riesgos a través de un plan de mitigación.

## Sección E: Elaboración del presupuesto para su propuesta a la Comisión Europea

El presupuesto es una parte esencial de su propuesta de proyecto. Deberá presentarse en el formato Excel proporcionado por la Comisión Europea. En él se incluyen dos formatos: presupuesto para la acción y fuentes de financiación.

### Presupuesto para la acción

#### LAS REGLAS PRINCIPALES

- Determine e incluya todos los gastos relacionados con el proyecto
- No infle los costes

Para evaluar su presupuesto, los evaluadores que revisen la propuesta aplicarán los siguientes criterios de la tabla de evaluación:

<b>5. Presupuesto y relación coste-eficacia de la Acción</b>	<b>15</b>
5.1. ¿Están debidamente reflejadas las actividades en el presupuesto?	/ 5
5.2. ¿Es satisfactoria la relación existente entre costes estimados y resultados esperados?	/ 10

#### Información general

- El presupuesto debe reflejar todos los gastos relacionados con las actividades previstas en su propuesta. La Comisión determinará si el gasto propuesto es necesario para ejecutar el proyecto. Es útil calcular los gastos de actividad en actividad, para que ningún costo se omita y los costos no relacionados no se incluyan.
- Todos los gastos presupuestados deben justificarse en la descripción de su proyecto.
- La Comisión verificará la relación calidad-precio. Ésta es la relación entre los costos estimados y los resultados esperados.

Ejemplo:

El proyecto se propone ofrecer asesoramiento jurídico a 10 beneficiarios. El presupuesto incluye los gastos del abogado que da la asesoría, € 15.000. Esto podría ser considerado demasiado caro (dependiendo del tipo de asesoramiento y la ubicación del proyecto), y por lo tanto, la relación entre los costos y los resultados no es satisfactoria.

- Tenga cuidado con los gastos "inflados" que no sean realistas en el contexto local.

Ejemplo:

El salario mensual promedio en el país X por un médico es de € 1.000. No presupueste un salario mensual de € 3.000 para un médico que trabaja en su proyecto. Su Delegación de la CE calificará inmediatamente su presupuesto como "débil" e inflado

- El presupuesto debe incluir todos los costos incurridos durante el ciclo de vida del proyecto. El formato de presupuesto de la CE exige especificar el desglose de los gastos durante los primeros 12 meses del proyecto (columnas de la derecha de la hoja de presupuesto), así como el total para el período del proyecto (columnas de la izquierda de la hoja de presupuesto).
- El presupuesto debe reflejar el presupuesto total de su propuesta, incluyendo su propia contribución y la de otros donantes.
- Debe utilizar fórmulas de Excel cuando rellene su presupuesto. Éstas calculan automáticamente los totales y subtotales y reducen la posibilidad de error. También asegura a la Comisión la exactitud en el cálculo del presupuesto.
- El presupuesto total no puede diferir de la cantidad mencionada en la nota conceptual original en más del 20%.
- El solicitante no puede recibir otra subvención de la Comisión Europea para el mismo proyecto (incluidas las delegaciones). La doble financiación se considerará como un incumplimiento del acuerdo de subvención.

El cálculo exacto de los primeros 12 meses es importante: de acuerdo con esta cifra, la Comisión calculará el importe de los desembolsos a realizar durante todo el proyecto.

El reembolso de los costes elegibles puede estar basado en los costes reales que haya incurrido el/los beneficiario (s) del contrato y las entidades afiliadas, y sobre las opciones de costes simplificados.

Las opciones de coste simplificadas pueden adoptar la forma de:

- **costes unitarios:** para cubrir todas o determinadas categorías específicas de costes elegibles claramente identificados de antemano mediante referencia a un importe por unidad

Ejemplo:

Su proyecto implica el transporte local en las comunidades durante 6 meses, pero es imposible determinar el número exacto y el costo de cada viaje. Puede entonces optar por un "costo unitario" mensual de 200 € para cubrir todo el transporte local por mes, es decir, un presupuesto total de  $6 \times 200 = € 1.200$

- **cantidades fijas únicas:** para cubrir en términos globales todas o determinadas categorías específicas de costes elegibles claramente identificados de antemano.

Ejemplo:

Prevee un evento de cierre del proyecto, pero todavía es demasiado pronto para definirlo de forma exacta, o prevee una publicación que dependerá de un cierto resultado que debe conseguirse pero tampoco se puede calcular su costo exacto. Puede entonces estimar el costo global (lump sum) tanto para el evento como para el cierre de la publicación.

- **financiación a tipo fijo:** para cubrir categorías específicas de costes elegibles claramente identificados de antemano aplicando un porcentaje fijo ex ante.

Ejemplo :

Costes de oficina y otros costes relacionados (mantenimiento seguridad, vehículo compartido, etc), de los cuales, por ejemplo, el 30% se dedicará al proyecto. Puede indicar entonces "Financiación a tipo fijo" en la columna "unidad" del presupuesto correspondiente a la acción y 30 % en la columna "valor unitario."

El uso de costes simplificados no significa que su presupuesto puede ser aproximado: como en el caso de los gastos efectivos, los costes simplificados deben basarse en estimaciones precisas y reales y el método de cálculo se deberá justificar.

Además el uso de los costes simplificados es limitado: El importe total de la financiación sobre la base de las opciones de costes simplificados para cada uno de los solicitantes individualmente (incluyendo las opciones de costes simplificados propuestas por sus propias entidades afiliadas) no podrá exceder de los 60 000 EUR (los costes indirectos no se tienen en cuenta).

Con el fin de evitar errores de juicio o presupuestos insuficientemente detallados para la Comisión, se recomienda utilizar, siempre y cuando sea posible, costos efectivos.

### Preparación práctica de un presupuesto

- o Lista de comprobación preliminary
- ¿Se han identificado todas las actividades y sus costos relacionados, tales como el personal necesario?
- ¿Hay personal de contabilidad disponible en nuestra organización y está cualificado para la gestión de proyectos? Si no existe ¿hay acceso a orientación profesional?

- ¿Hay personal de base disponible para sostener el proyecto? Recuerde presupuestar lo necesario para cubrir las actividades de gestión y apoyo que no puedan ser parte de ninguna actividad en concreto.
  - ¿Se han incluido los costos necesarios para la capacitación del personal?
  - Si se han incluido actividades de desarrollo de capacidades (capacity building) en la propuesta narrativa, ¿se han incluido también los costos de participación de formadores externos o internacionales en seminarios de capacitación?
  - ¿Se han incluido los costos relacionados con las evaluaciones de proyectos parciales y finales que llevarán a cabo expertos externos? Estos deben incluir provisiones para los vuelos, dietas (per diems) y honorarios de los expertos.
- Debe comenzar con el cálculo de los costos de todas las actividades sobre una base mensual. Así será más fácil calcular los primeros 12 meses y el presupuesto global. El cálculo mensual puede ser utilizado como un sistema de gestión de flujo de efectivo y una herramienta de control del proyecto.
  - Al preparar un presupuesto para proyectos con más de un solicitante, se recomienda que cada co-solicitante y/o entidad afiliada prepare su propio presupuesto (siempre siguiendo el formato de la CE) para las actividades que él llevará a cabo. El Coordinador debe combinar todos los presupuestos en uno solo que se presentará con la propuesta a la CE.
  - El presupuesto de la CE no está estructurado según las actividades sino de acuerdo a partidas presupuestaria específica o encabezados (Budget headings), es decir, encabezados como Recursos Humanos, Viajes, Equipos, etc. A las organizaciones les suele resultar más fácil desarrollar primero un presupuesto basado en actividades y luego traducirlo al formato de la CE.

## 1. El formato del presupuesto paso a paso (anexo b. resupuesto de la acción)

### *Los costes elegibles deberán cumplir los siguientes criterios:*

- Estar directamente relacionados con la actividad de la propuesta;
- Ser necesarios para el desempeño de la acción o actividad que se indica en la propuesta;
- Ser razonables y justificados, y de conformidad con los principios de una buena gestión financiera, en particular en términos calidad -precio y rentabilidad;
- Haberse generado durante la vida útil de la acción. Los gastos realizados después de la fecha de inicio de la acción y antes de la fecha de finalización son elegibles;
- Haberse generado por el/los beneficiario(s) (coordinador, co-solicitantes y entidad afiliadas) y registrados en sus cuentas. También deben ser identificables y verificables.

## Los costes elegibles

- El coste del personal que trabaja directamente en el proyecto;
- Gastos de viaje y per diems;
- El coste de adquisición de equipos, bienes inmuebles y los costos de consumables y suministros;
- Los costes relacionados con la organización de conferencias y seminarios (incluidos los gastos de viaje y estancia de personal que no trabaja en el proyecto);
- Gastos de publicaciones y difusión de la información y los resultados del proyecto;
- Otros gastos directos relacionados con la ejecución del proyecto (intermedios específicos / evaluaciones finales de la acción, auditorías o certificación de las cuentas definitivas por un auditor o contador público, etc), incluyendo los costos de los servicios financieros.

## Los costes no elegibles

- Deudas y provisiones para posibles pérdidas o deudas;
- Los intereses adeudados;
- Gastos ya financiados en otro contexto;
- Las compras de terrenos o edificios, salvo si son indispensables para la aplicación directa de la acción, en cuyo caso, la propiedad deberá transferirse a los beneficiarios finales y / o a los socios local como máximo al término de la acción;
- Las pérdidas por cambio de divisas;
  - Impuestos, incluido el IVA, a menos que el beneficiario (o los socios del beneficiario) no puedan recuperarlos, y la normativa aplicable no prohíba su cobertura;
  - Créditos a terceros

## 1. Recursos Humanos

### 1.1 Salarios (personal local)

La información debe ser proporcionada por cada persona que sea empleada por el solicitante o socio (s) de trabajo para el proyecto. Los gastos de personal se calcularán sobre la base del salario/honorarios mensual/diarios del trabajador/prestador de servicios, multiplicado por el número de meses/días trabajados en el proyecto. En su caso, esta cifra deberá incluir todas las contribuciones normales pagadas por el empleador tales como cotizaciones al seguro social. Cualquier bono u otros pagos/remuneraciones que no sean requeridas por la ley nacional no podrán ser incluidas.

Cada miembro del personal deberá enlistarse por separado ya que el tipo de unidad (mensual / salario diario) puede ser diferente para cada puesto. Los honorarios reales diarios/salario mensual de cada empleado/proveedor de servicios deben justificarse.

Para el personal a tiempo parcial, el porcentaje de tiempo de trabajo debe estar indicado al lado del título del funcionario / nombre y este porcentaje se debe aplicar a la cantidad de unidades - NO al costo de cada unidad.

## 1.2 Salarios (expatriados y personal internacional)

Se refiere a los consultores internacionales contratados para llevar a cabo actividades específicas del proyecto, tales como la evaluación externa, formaciones, etc.

## 1.3 Per diems o dietas para misiones/viajes

Incluye las dietas del personal del proyecto para todas las actividades a excepción de los gastos de dietas que estén relacionados con las conferencias y seminarios. Estos han de incluirse específicamente en el encabezado del presupuesto "Seminarios y conferencias" en renglón 5.7 que veremos mas adelante.

Las dietas por este concepto corresponden a todos los costos (alojamiento, comidas y gastos de viajes locales, tales como el costo de transporte local durante la misión y gastos diversos). Los gastos de subsistencia del personal que participa en la acción deben calcularse sobre la base de la asignación diaria o sobre los costos reales.

### Las dietas:

- Deben ser razonables en lo que respecta a los precios locales;
- Pueden ser calculadas de conformidad con las normas internas de las organizaciones asociadas que pueden estar basadas en el coste real o una indemnización diaria. En principio, los gastos de estancia no podrán ser superiores a
- la asignación diaria o dietas por persona establecida y aplicada por la organización a la que pertenece la persona que viaja;
- Puede usar la asignación o tarifa diaria máxima permitida por la CE que se encuentra en la página web:

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

### Ejemplo:

Para una reunión que se lleva a cabo en México la dieta o per diem máximo por día es de € 231. Si se celebra en Egipto el máximo por día es de € 143. Si en las reuniones se proporcionan las comidas, el monto de la dieta debe reducirse en consecuencia.

## Cálculo de las dietas (per diems)

Ejemplo:

Número de unidades (per diem) para tres personas que estarán 5 días en 5 países. El cálculo es:  $3 * 5 * 5 = 75$  (per diems). En este ejemplo, habrá un total de 75 unidades de per diems que se incluirán en el presupuesto, pero hay 15 unidades por país y en cada 15 unidades se deberá indicar la cantidad permitida en cada país.

### 1.3.1 En el extranjero

Dietas a pagar por viajes fuera del país en el que se basa el solicitante principal.

### 1.3.2 Local

Dietas a pagar para el personal local asignado a la acción (alojamiento, comidas y gastos de viajes locales, tales como el costo de transporte local durante la misión y gastos diversos). Las dietas del personal local solo aplicarán si el evento/conferencia/acción tiene lugar más allá de un radio de 20 km de la ciudad de origen.

### 1.3.3 Participantes en Seminarios / conferencias

Dietas (alojamiento, comidas y gastos de viajes locales, tales como el transporte local durante el seminario-conferencia y gastos diversos) para el personal que participa/asiste a seminarios y conferencias organizados por otras organizaciones o instituciones.

## 2. Viajes

### 2.1 Viajes internacionales

Los viajes internacionales se definen como los viajes del país A al país B y el retorno. Los costos que se pueden incluir en este apartado son:

- Vuelos, viajes en tren o en barco
- Costos de Visados

Las reservas de viajes se deben hacer en el momento oportuno haciendo el máximo esfuerzo posible para garantizar que se consiga la tarifa más económica.

**No se permiten bajo ninguna circunstancia billetes en clase business.**

Cálculo de los costos de viaje:

Ejemplo:

número de unidades (vuelos) para 3 personas que viajan a cinco países, el cálculo deberá ser:  $3 * 5 = 15$  (vuelos). El costo de los vuelos a los diferentes países deberán indicarse o bien hacerlo así:

Tres vuelos al país A @ x €

Tres vuelos al país B @ xx €

Tres vuelos al país C @ xxx €,etc

## 2.2 Transporte local

Viajes de la ciudad A a la B dentro del mismo país.

Los gastos por este concepto corresponden a los gastos de viaje del personal local en el lugar de la actividad ya sea en autobús, tren, barco, automóviles y vuelos domésticos.

## 3. Equipos y Suministros

Aquí se incluye material nuevo o de segunda mano adquiridos para el proyecto. Por favor, recuerde que solo puede comprar artículos que estén plenamente justificados en la parte narrativa de su formulario de solicitud. Recuerde incluir las mejores opciones y las más baratas posibles.

### 3.1 Compra o alquiler de vehículos

### 3.2 Mobiliario, equipos informáticos

### 3.3 Maquinaria, herramientas

### 3.4 Piezas de repuesto y equipamiento

### 3.5 Otros (se deben especificar)

Es esencial seguir las reglas de la Comisión en materia de adquisiciones en cualquier compra superior a los 10.000 € ( o su equivalente en moneda local)

## 4. Oficina local / Costos de la Acción

### 4.1 Costos de vehículos

Los gastos relacionados con el uso de un vehículo, por ejemplo, gasolina, reparaciones, seguros, etc.

## 4.2 Alquiler de oficina

En principio, solo se puede incluir la renta de oficinas locales, es decir, las situadas en el país donde la actividad se lleva a cabo. Y se debe solo incluir el porcentaje de la renta que corresponda a los trabajos realizados para el proyecto.

Ejemplo: Si el proyecto representa el 50% del trabajo realizado en la oficina, entonces solo un máximo del 50% de la renta de oficina puede ser cargado al presupuesto del proyecto.

## 4.3 Consumibles

Los consumibles y suministros son costos reales y estrictamente relacionados con las actividades del proyecto. Se pueden incluir en esta partida gastos tales como bolígrafos y lápices, sobres, papel, carpetas, cartuchos de tinta, servicios postales, programas informáticos, etc.

## 4.4 Otros servicios

Teléfono/fax, electricidad/calefacción, tarifa de conexión a Internet, mantenimiento.

Los costos de consumibles y suministros serán elegibles a condición de que puedan ser identificados y asignados a la ejecución del proyecto. Al igual que con el alquiler de oficinas, solo se puede incluir un porcentaje del costo real. Por lo tanto, si determina que las actividades del proyecto son un 50% del trabajo total de su oficina, como en el caso de la renta, solo podrá incluir un 50% de "otros servicios".

Los consumibles y suministros para conferencias y seminarios no se pueden incluir en esta partida, pero deben tenerse en cuenta en el marco del "Seminarios y conferencias" (véase la sección 5.7 más adelante).

## 5. Otros gastos, Servicios

Se incluyen los costos de contratación externa - subcontratación de actividades del proyecto como investigación, viabilidad técnica y los costos de apoyo a la actividad. El subcontratista deberá ser una persona jurídica. Cualquier subcontratista cuyos costos sean incluidos en el marco del proyecto debe presentar la mejor oferta en función del precio / calidad. Por favor, consulte las normas de contratación de proveedores o subcontratistas.

Como regla general, los beneficiarios y los socios deberán tener la capacidad para realizar el trabajo ellos mismos. La subcontratación debe limitarse a casos específicos. En general, los elementos básicos del proyecto no pueden ser objeto de subcontratación. Incluso si determinados servicios son realizados por un subcontratista, el beneficiario o sus socios mantienen plena responsabilidad de la ejecución del proyecto, conservan la propiedad intelectual generada en su caso, y tienen que asegurarse de que determinadas cláusulas del acuerdo de modelo de subvención sean reflejadas en el contrato con el sub-contratista.

### **5.1 Publicaciones**

Para que las publicaciones sean elegibles para la financiación de la CE, éstas deben ser producidas por y para el proyecto. El tipo de publicación, número de páginas, el número de copias y traducciones deberá indicarse claramente a fin de justificar los gastos de edición e impresión. Estos costos solo son elegibles si están totalmente subcontratados.

### **5.2 Estudios, investigaciones**

Enumere todos los estudios e investigaciones que se llevarán a cabo para el proyecto y que estarán completamente subcontratados.

### **5.3 Auditoría de costos**

Los gastos relativos a una o dos auditorías, en función de las características específicas de su proyecto, deben ser incluidos en el presupuesto. De acuerdo con las normas aplicables a los contratos de concesión, a partir de 2009 tendrá que adjuntar una auditoría a:

- Cualquier solicitud anual de pagos intermedios (interim) en el caso de subvenciones  $\geq$  750.000 euros;
- Cualquier solicitud de pago final en el caso de un subsidio  $>$  100.000 euros
- En el caso de una subvención operativa, cualquier solicitud de pago anual  $>$  100.000 Euros
- Las auditorías deben ser llevadas a cabo por un auditor autorizado del país del solicitante principal que deberá ser miembro de un órgano internacional de vigilancia de control legal.

### **5.4 Los costos de evaluación.**

Una evaluación externa del proyecto no es obligatoria, pero se puede incluir a discreción del(os) beneficiario(s) de la subvención. Se considera un costo elegible y puede ser incluido en el presupuesto.

### **5.5 Traducción, intérpretes**

El costo que se indica por día o por página debe estar en consonancia con los precios locales.

### **5.6 Servicios financieros (gastos de garantía bancaria, etc)**

A incluir:

- Gastos de servicios financieros (transacciones bancarias)
- Otros gastos derivados de las obligaciones financieras en el marco del acuerdo de subvención (certificados, depósitos, garantías bancarias, etc)

Las pérdidas debidas a las fluctuaciones del tipo de cambio NO son elegibles.

### **5.7 Costos de conferencias / seminarios**

Todos los costos relacionados con seminarios y conferencias deben ser incluidos en la partida presupuestaria 5.7, independientemente de su naturaleza (gastos de viaje, dietas, traducción e interpretación, impresión, fotocopiado, consumibles, suministros, etc.). Se debe proporcionar un

desglose detallado de estos costos. Los precios pueden variar dependiendo de las condiciones locales. No infle los costos.

#### **Ejemplos de conceptos de gastos:**

- - Interpretación
- - Traducción
- - "Paquete del seminario"
- - Viajes en avión / o tren dentro de Europa
- - Comidas
- - Cenas
- - Pausas para el café
- - Otros gastos del seminario / conferencia

#### **5.8 Actividades de visibilidad**

Las actividades de comunicación y visibilidad deben ser debidamente planificadas y presupuestadas en cada etapa de la ejecución del proyecto. Estas actividades no solo deben centrarse en dar a conocer el apoyo de la UE para la acción, sino también sobre sus resultados e impacto. Tenga en cuenta que el Manual de Comunicación y visibilidad para las acciones exteriores de la UE está disponible en la siguiente página web:

[http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm)

(documento disponible en español)

Estos costos de visibilidad pueden incluir elementos tales como posters, pancartas u otros materiales de publicidad.

#### **6. Otros**

Aquí se pondrán los costos que no pueden ser incluidos en ningún otro encabezado. No utilice este encabezado a menos que esté absolutamente seguro de que el gasto no puede ser incluido en ninguna de las otras secciones del presupuesto.

#### **7. Subtotal de los costos elegibles de la acción**

Suma de cada uno de los subtotales de los 6 encabezados anteriores sin incluir impuestos.

#### **8. Previsión para la reserva de imprevistos**

(Este suministro puede ser un máximo del 5% del encabezado 7: subtotal de los costos elegibles de la acción)

Podrá incluirse en el presupuesto una reserva para imprevistos que no podrá ser superior al 5% de los costos directos elegibles. Estos fondos pueden ser utilizados para los gastos imprevistos relacionados con las actividades del proyecto que no pudieron ser considerados en el cálculo del presupuesto. Esto puede referirse a los gastos en que incurrió durante la elaboración del presupuesto o a los nuevos costos relacionados con los cambios en el proyecto que pudieran producirse durante su ejecución. Por ejemplo, si había planeado una sesión

de formación en un lugar y, por razones justificadas, es necesario cambiar a otro lugar donde los costos son más altos. Sin embargo, debe solicitar y recibir la autorización por escrito de la Comisión Europea antes de utilizar la reserva para imprevistos.

## **9. Total de Costes Directos Elegibles de la Acción(los encabezados 7 + 8)**

### **10. Costes administrativos**

Pueden incluir un máximo del 7% del total de los costos elegibles directos (la cantidad indicada en el encabezado 9).

### **11. Los costes elegibles totales (9 +10), excluidos los impuestos**

### **12. Impuestos, IVA incluido**

Esta partida solo podrá utilizarse si el solicitante o sus socios pueden demostrar que son incapaces de reclamar estas cantidades.

El IVA no es un coste elegible en los proyectos financiados por CE a menos que el beneficiario pueda probar que son incapaces de recuperar el IVA pagado en asuntos de presupuestos elegibles. En este caso la organización necesita probar, a través de un documento oficial (declaración o un comprobante de rechazo de reembolso) por la autoridad fiscal competente, que ellos no van a reembolsar los impuestos de sus gobiernos. Si puede probarlo los impuestos serán elegibles y podrá pagarlos con la subvención de la CE. Pero ¡¡TENGA CUIDADO!! Si su proyecto está financiado por la Iniciativa Europea para la Democracia y Derechos Humanos (IEDDH) o por cualquier instrumento de temática DCI, actores no estatales, autoridades locales, o medio ambiente, el IVA no será elegible sin importar si se puede recuperar o no. Por ejemplo: si compra un ordenador por 1000€ de los cuales 200€ son IVA, puede pagar 800€ de los presupuestos del proyecto, pero los 200 restantes los tiene que pagar con otra fuente externa al presupuesto de la CE. Para evitar este problema del IVA con IEDDH y DCI la Comisión introdujo en 2010 una nueva regla para las convocatorias de propuestas de IEDDH y DCI. La regla es como sigue y solo se aplica a proyectos que se firmen bajo esas nuevas convocatorias. Esta regla no es retroactiva.

Detrás de los costes “elegibles” y “no elegibles” la Comisión ha creado una nueva categoría de costes llamados costes “aceptados”. Los costes aceptados se refieren a los costes de IVA que ahora puede incluir en el presupuesto bajo la condición de que hayan sido pagados con su propia contribución.

Los costes de IVA hay que mencionarlos en el presupuesto bajo el encabezado 12 “impuestos” y formar parte del total de los costes aceptados.

La Comisión quiere que en el Documento de síntesis y en la propuesta completa le proporcione la siguiente información.

## IVA:

Coste estimado total elegible de la acción (A)	Monto solicitado por la Autoridad Contractual (B)	)% del coste total elegible de la acción (B/Ax100)
EUR	EUR	%
impuestos estimados (C) <sup>1</sup> *si es aplicable	Costo estimado total de la acción aceptado (ya sea A o, en su caso, A + C)	% del costo estimado total de la acción aceptado (B/A+Cx100) * si es aplicable
EUR	EUR	%

1 Si no hay impuestos o el Beneficiario/Socio puede reclamarlos, este renglón no necesita ser rellenado.

## 2. Hoja de fuentes de financiación previstas (segunda hoja del archivo de excel)

El "total general" del proyecto, la contribución de la Comisión y su propia contribución, deben ser exactamente iguales a las cantidades mencionadas en la sección 1.3 (pág. 3) de su formulario de solicitud. Esto es extremadamente importante.

El "total general" que se menciona en esta hoja, debe ser el mismo que el de "costos elegibles totales" al que se refiere al encabezado 11 del presupuesto (Anexo III. Presupuesto de la Acción).

En caso de que ya sepa qué otras fuentes de financiación tendrá su proyecto (fondos de contrapartida, es decir su aportación y la de otros donantes exceptuando a la CE), debe mencionarlas bajo "contribuciones de otras organizaciones", especificando el nombre del donante y la cantidad que está aportando. Si los otros donantes son estados miembros de la UE (por ejemplo, la embajada alemana en su país, etc.) estos deben ser mencionados en "contribuciones de otras instituciones europeas o Estados miembros".

Sus fondos de contrapartida (su propia contribución financiera al proyecto) no pueden venir de otras fuentes de la Comisión Europea, incluidas las delegaciones de la CE en su país.

Si todavía no ha recibido la confirmación de la cofinanciación (fondos de contrapartida) de otros donantes, el monto total de su cofinanciación (fondos de contrapartida) para este proyecto debe ser indicado como "contribución financiera del solicitante".

## **IMPORTANTE**

Las contribuciones en especie no son costos elegibles y no podrán incluirse en el presupuesto. Sin embargo, las contribuciones en especie realizadas por el solicitante o co-solicitantes o de cualquier otra fuente deben ser mencionadas en la sección I.4. del formulario de solicitud (página 5). El costo del personal asignado al proyecto no es una aportación en especie y podrá considerarse una cofinanciación en el presupuesto cuando este costo esté sufragado por los Beneficiarios.

## **3. Guía rápida para la preparación del presupuesto**

### **1. Divida el proyecto en actividades individuales - internas y externas**

- Actividad exterior por ejemplo, formación, conferencias, etc
- Actividad interna por ejemplo evaluación, auditoría, formación de personal, gastos de oficina, etc.

### **2. Enumere todos los gastos asociados a cada actividad**

- De este modo, estará creando un presupuesto individual para cada actividad que podrá conservar y que se convertirá en una herramienta importante en la gestión continua de su proyecto.
- Costos que se pueden incluir:
  - Personal
  - Viajes - internacionales y locales
  - Dietas
  - Equipo
  - Consultores externos
  - Consumibles
  - Acciones de visibilidad
  - Etc.

**3. Una vez que esté seguro de que todos los costos relacionados con el proyecto se han previsto, agrupe los costos de acuerdo a los encabezados presupuestarios de la CE.**

**4. Compruebe que todos los costos son razonables y no han sido inflados (investigue sus costos)**

### **5. Compruebe que no se incluyan gastos no elegibles**

- Contribución en especie
- IVA (a menos que tenga pruebas de que no se puede reclamar)
- Fondos para cubrir las pérdidas de tipo de cambio, etc.

**6. Asegúrese de que no hay un doble registro de los costos (mismo costo en dos categorías diferentes)**

- Asegúrese de que no existen “importes globales” y que todos los costos están claramente definidos y detallados
- Transfiera todos los gastos al encabezado correspondiente en el presupuesto

Siga los mismos pasos para todos los co-solicitantes del proyecto, creando un presupuesto separado para cada uno, indicando los costos relacionado con las actividades de cada co-solicitante. Cada co-solicitante puede entonces indicar los costos reales.

¿Tiene más preguntas? Pregunte a su delegación de la CE.

## Sección F: Guía sobre cómo redactar una propuesta completa para la Comisión Europea

Esta Guía no pretende decirle qué escribir en una propuesta, sino cómo escribirla. La intención es proporcionarle ayuda sobre cómo decodificar el formulario de solicitud y cómo esbozar una propuesta exitosa

Si ha sido invitado por la CE a presentar una propuesta completa en una convocatoria de dos fases, significa que tiene aproximadamente un 50% de probabilidades de obtener la financiación. Esto también significa que, en principio, a la CE le gusta la idea del proyecto pero necesitan estar convencidos sobre los detalles de lo que usted propone y por qué, y de su capacidad para ejecutar el proyecto.

Idealmente, las propuestas deben escribirlas al menos dos personas: uno como escritor principal o líder y otro dando una perspectiva adicional, una contribución a los conceptos y/o estilo.

Igual que con el Documento de síntesis, la propuesta completa será evaluada por dos asesores de acuerdo a la plantilla de evaluación que se publica en la Guía de la convocatoria de propuestas.

Antes de iniciar redacción, debe familiarizarse con el formulario general de solicitud de la CE y la plantilla de evaluación que los asesores de la CE utilizarán para evaluar su propuesta.

La presente Guía sigue exactamente el mismo formato que el formulario de solicitud e integra en cada sección las preguntas de la plantilla de evaluación a las que tiene que responder. Puede iniciar la elaboración de su propuesta y leer esta Guía en paralelo, lo que le ayudará a rellenar cada sección. Por favor, no utilice esta Guía como formato para su propuesta, utilícela como una herramienta de apoyo a la solicitud que se publica bajo la convocatoria de propuestas para la que está aplicando. De lo contrario su propuesta podría ser rechazada.

Se recomienda encarecidamente esbozar el marco lógico antes de empezar a redactar la propuesta completa. Esto le permitirá obtener una visión general de la estructura principal

del proyecto, discutir con sus colegas y socios y llegar a acuerdos sobre las cuestiones principales antes de empezar a rellenar el formulario de solicitud.

### **Principios generales**

El principio más importante es que no se debe subestimar la cantidad de trabajo que conlleva la redacción de una propuesta completa. Deberá describir minuciosamente las actividades que propone, y tendrá que concordarlas con un presupuesto detallado. También tendrá que reunirse con los co-aplicantes, entidades afiliadas y asociados que participan en el proyecto y obtener la información que pide la CE sobre ellos y su rol en el proyecto. En cualquier caso, no se asuste ante la perspectiva ni se desanime por la gran cantidad de información solicitada o la jerga técnica que utiliza a veces la CE.

Su propuesta de proyecto debe ser un "documento de venta" honesto. Su propósito es informar y convencer. Se debe demostrar la necesidad del proyecto y que vale la pena su financiación.

En la propuesta completa es necesario desarrollar en mayor profundidad la información contenida en el Documento de síntesis. Debe utilizar el Documento de síntesis como punto de partida para la elaboración de la propuesta completa, incluso puede integrar el lenguaje utilizado en la nota conceptual en la propuesta completa.

Los elementos clave que figuran en el Documento de síntesis, como países, objetivos, actividades básicas, duración y socios del proyecto, no pueden ser modificados en el formulario de propuesta completa. Cualquier incoherencia importante entre la nota conceptual y el formulario de solicitud conducirá al rechazo inmediato de la propuesta. Habiendo dicho esto, el proyecto siempre se puede mejorar por ejemplo a través de un aumento del número de actividades o beneficiarios. Los cambios que reduzcan el alcance o el número de las actividades del proyecto no se aceptarán y podrían provocar el rechazo de su proyecto.

La propuesta completa debe establecer un vínculo claro entre los objetivos del proyecto y las actividades que proponen. En otras palabras, debe mostrar que no se han exagerado los objetivos y el impacto del proyecto y que las actividades pueden alcanzar estos objetivos de manera realista.

La Comisión pone mucho énfasis en el impacto del proyecto. Cada actividad tendrá que estar relacionada con un grupo de beneficiarios y deberá cuantificarlos. Tiene que ser muy específico sobre los resultados de su proyecto.

La CE pone un gran interés en la financiación de iniciativas locales. Debe demostrar que va a asociarse con actores locales y a utilizar los recursos disponibles en el propio país.

No hay longitud máxima para una propuesta completa; sin embargo, algunas de las preguntas tienen una extensión limitada que hay que respetar.

Mientras elabora la propuesta, tenga en cuenta que los expertos tendrán que evaluar entre dos y cuatro propuestas por día, y agradecerán una propuesta que esté escrita de forma clara y concisa pero que contenga la información que necesitan. Debe, por tanto, asegurarse que responde a las preguntas planteadas en la propuesta y evitar dar información no solicitada.

El lenguaje y la presentación son extremadamente importantes. Use un lenguaje claro, conciso y sencillo que diga exactamente lo que quiere.

Recuerde que los expertos que evaluarán la propuesta tendrán poco o ningún conocimiento sobre el área temática de su intervención. Evite ser demasiado técnico y denso en su presentación; utilice lenguaje simple y ameno que facilite y estimule la lectura.

Aunque en cada una de las principales secciones del formulario de solicitud hay sub-preguntas, no es necesario responder a cada una de ellas por separado; en su lugar, puede hacerlo de forma integrada verificando que proporciona todas las respuestas solicitadas dentro de cada sección.

Asegúrese de poner el contenido correcto en el capítulo correspondiente.

Verá que algunas de las preguntas son repetitivas. A continuación le ofrecemos algunos consejos para orientarle, pero como norma intente no repetirse. No copie o repita la información que ya ha dado en otra sección solo por tratar de responder a la pregunta.

La propuesta debe ser limpia y ordenada y sin información adicional o innecesaria.

## Documentos

Hay cuatro documentos estándar que deben rellenarse cuidadosamente, respetando el formato de la CE:

- Formulario de propuesta completa
- Presupuesto
- Marco lógico
- Experiencia del solicitante, co-solicitante(s), y entidad(es) afiliada(s)

La experiencia del solicitante, co-solicitante(s) y entidad(es) afiliada(s) se utilizarán para evaluar si tiene experiencia suficiente y estable de gestionar acciones en el mismo sector y de una escala comparable a la del proyecto para el cual se solicita la subvención.

Recuerde que el Solicitante tiene que completar la sección 3 (descripción del Solicitante), el/los co-solicitante(s) la sección 4 ( descripción de cada uno de los co-aplicantes) y la(s) entidad(es) afiliada(s) la sección 5 (descripción de cada una de las entidades afiliadas)

Recuerde que cada co-solicitante tiene que firmar el "Mandato" que autoriza al solicitante (coordinador) que presente el proyecto en su nombre y también firmar el contrato de subvención. El "Mandato" aparece en la sección 4 del formulario de solicitud de subvención.

Recuerde que cada entidad afiliada tiene que firmar la "declaración de entidad(es) afiliada (s)" que aparece en la sección 5 del contrato de concesión.

Tiene que escribir información específica sobre cada asociado en la sección 6.

## Formulario de Propuesta Completa

### 1. Aspectos generales

El formulario de solicitud completo, de acuerdo con las nuevas plantillas desarrolladas en la Guía Práctica para los contratos de subvención de 2013, se divide en 7 secciones. Cada sección contiene diferentes sub-preguntas que tendrá que contestar:

1. Información General
2. La Acción
3. El solicitante
4. El/los co-solicitante (s)
5. Entidad(es) afiliada(s) que participan en la Acción
6. Asociados del solicitante que participan en la Acción
7. Lista de verificación para el formulario completo de solicitud

### 2. La "propuesta completa" paso a paso

Esta sección sigue la misma estructura que el formulario de solicitud de subvención .

La propuesta completa se evalúa de acuerdo con una tabla de evaluación disponibles en las directrices. Aunque los criterios y las puntuaciones pueden variar de una convocatoria a otra , en la plantilla general de las directrices de la Guía práctica más reciente la puntuación total de la propuesta completa es de 80 puntos , con las dos particularidades siguientes:

- La capacidad financiera y operativa de los solicitantes y las entidades afiliadas no se califica de acuerdo a las nuevas reglas (aunque en las propuestas completas anteriores se hacía, con 20 puntos como promedio) . Ahora los evaluadores contestan sí o no a los sub- criterios de la capacidad financiera y operativa y la propuesta será rechazada si en uno de los subcriterios se responde "no" .
- La puntuación de la sección de relevancia ( 30 puntos ) se toma de la evaluación del documento de síntesis (véase en la parte pertinente de la sección B " cómo escribir un buen documento de síntesis " de este manual) .

Antes de explicar el contenido de la propuesta completa , vamos a echar un vistazo a los criterios de la capacidad financiera y operativa . Los evaluadores mirarán esta parte primero; si a cualquiera de estos subcriterios se responde que no, su propuesta será rechazada .

1. Capacidad financiera y operacional
1.1 ¿Tienen los solicitantes y, si es aplicable, la(s) entidad(es) afiliada(s) suficiente experiencia en gestión de proyectos?
1.2 ¿Tienen los solicitantes y, si es aplicable, la(s) entidad(es) afiliada(s) suficientes conocimientos técnicos? (especialmente conocimientos sobre las cuestiones que deben abordarse).
1.3 ¿Tienen los solicitantes y, si es aplicable, la(s) entidad(es) afiliada(s) suficiente capacidad de gestión? (incluyendo personal, equipamiento y capacidad de gestionar el presupuesto de la acción)
1.4 ¿Tiene el solicitante suficientes fuentes de financiación?

Se evaluará de acuerdo con la información que proporciona en el punto 2.3 (Experiencia ) y 3 ( el solicitante) . En las secciones 4 (el/los co-solicitante(s)) y 5 (la(s) entidad(es) afiliada(s) que participan en la acción) se facilitará la descripción de estas organizaciones y entidades , con los mandatos y declaraciones firmadas .

En el punto 2.3 (Experiencia) se tienen que proporcionar dos tipos de listas que indiquen que tiene la suficiente experiencia en gestión de proyectos similares al que se propone:

- Proyectos ejecutados por los solicitantes, co-solicitantes y entidades afiliadas en el mismo sector y tamaño financiero del proyecto de la propuesta (se piden listas separadas para cada organización). Esta parte es importante para ver a su experiencia en el sector.
- Proyectos ejecutados por los solicitantes, co-solicitantes y entidades afiliadas no relacionados con el sector de la propuesta (se piden listas separadas para cada organización con un máximo de 10 proyectos por organización) . Esta parte es importante para ver a su experiencia en el área geográfica y en proyectos con un tamaño financiero similar al proyecto que propone. Asegúrese de demostrar que tiene experiencia de gestión de proyectos de un tamaño similar al que propone a la CE. Si tiene experiencia previa con proyectos financiados por la CE , también debe mencionarlo aquí .

La experiencia de los co-solicitantes y las entidades afiliadas se evaluará de acuerdo con la información que se proporciona aquí . La capacidad del solicitante es lo más importante y en el apartado 3 puede demostrar que tiene la experiencia, el conocimiento y la capacidad financiera para ejecutar el proyecto. En la sección 3 (Solicitante), asegúrese de marcar la casilla correspondiente de sectores ( en la lista de sectores ) que corresponde al sector de la propuesta y que indica en el punto 3.3 . capacidad para ejecutar proyectos , técnica y financieramente similares al que propone .

Como la puntuación de relevancia (30 puntos) se ha obtenido del documento de síntesis , los 50 puntos restantes de la propuesta completa se obtendrán de la sección 2 "La Acción".

De acuerdo con el formulario de solicitud de subvención, se tendrá que presentar en la propuesta completa lo siguiente :

### 1. Información General

Tabla de una página con información general sobre el nombre del solicitante, el título y la ubicación de la acción. Tiene que coincidir con lo que se ha especificado en el documento de síntesis. También puede precisar la(s) región(es) y/o localidad(es) en que el proyecto se llevará a cabo.

### 2. La acción

#### 2.1. Descripción de la acción

De acuerdo con lo mencionado en 2.1.1 (Descripción), 2.1.2 (Metodología) and 2.1.3 (Plan indicativo para implementar la acción y duración), los evaluadores valorarán lo siguientes puntos:

<b>3. Eficacia y viabilidad de la acción</b>	<b>20</b>
3.1 ¿Son las actividades propuestas apropiadas, prácticas y coherentes con los objetivos y los resultados esperados?	5
3.2 ¿Es el plan de acción claro y viable?	5
3.3 ¿Incluye la propuesta indicadores objetivamente comprobables para medir los resultados de la acción? ¿Está prevista la evaluación?	5
3.4 ¿Tienen los co-solicitantes y entidades afiliadas un nivel de implicación y participación en la acción satisfactorio?	5

#### 2.1.1 . Descripción ( máximo 13 páginas )

Haga referencia al/los objetivo(s) global(es) , objetivo(s) específico(s), los resultados y los outputs . Esta información ya se había incluido en documento de síntesis y se debe reflejar y ampliar ligeramente aquí. Comience con el/los objetivo(s) global(es) que explica por qué el proyecto es importante para la sociedad, en términos de los beneficios a largo plazo para los beneficiarios finales y los beneficios más amplios a otros grupos. El/los objetivo(s) global(es) no se logrará únicamente con el proyecto (el proyecto solo contribuirá a la consecución del objetivo general), sino que requerirá la contribución de otros proyectos e intervenciones , así . El objetivo de su proyecto debe ser resolver el problema o problemas descritos en la parte Pertinencia del documento de síntesis . La sección de justificación exponía los problemas, y aquí hay que indicar las soluciones. Desde el objetivo general hay que generar un objetivo específico , que en principio es verificable , medible , finito, y tiene fechas específicas de consecución.

Por ejemplo: mejorar el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales en Myanmar es un objetivo general, mientras que "aumentar las capacidades en materia de derechos humanos de 20 defensores de los derechos humanos en Myanmar" es un objetivo específico.

El objetivo específico es el resultado al final del período del proyecto - más específicamente los beneficios sostenibles esperados para el/los grupo(s) objetivo(s). Puede haber uno o varios objetivos específicos, pero tenga en cuenta que tener más de un objetivo específico principal, obviamente, implica un proyecto más complejo. Si tiene más de un objetivo específico, es recomendable numerarlos.

A continuación se ha de describir en detalle cada actividad, vinculada al resultado esperado y definir el papel del solicitante, co-solicitante (s) y las entidades afiliadas (o asociados y contratistas) en la ejecución de las actividades. Aquí se deben poner de relieve las diferencias con respecto al documento de síntesis. Al describir las actividades, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Se deben describir las actividades minuciosamente ( se proporcionan 13 páginas para describirlos , lo que evidencia el nivel de detalle que se espera ). Las actividades han de tener una estructura y metodología; en otras palabras , se debe evitar la presentación de una larga lista de actividades sueltas. Hay que enlazarlas , y asegurarse de que se presentan de manera que hagan clara la relación con los objetivos generales y específicos . Debe tener un título claro y breve para cada actividad y debe numerarlas (1,2,3 ) .Debe usar los mismos títulos y números más adelante en el plan de acción ( 2.1.3).
- Recuerde que el formulario de solicitud separa la descripción de las actividades de la metodología (2.1.2 ) , trate de evitar mezclarlas.
- Esta sección es acerca de lo que quiere hacer . Debería empezar examinando las posibles estrategias para alcanzar los objetivos mencionados anteriormente . En cada caso hay que enlazar con el documento de síntesis , es decir, teniendo en cuenta los problemas y los objetivos ,¿ qué actividades deben ser implementadas o iniciadas para lograr los objetivos? ¿qué soluciones propone para estos problemas? Las actividades deben estar relacionadas con los diferentes resultados , y es recomendable ajustar el número de actividades con el número de resultados , es decir, si un resultado se llama 1 , las actividades asociadas que pertenecen a este objetivo se deben nombrar 1.1 , 1.2, etc .

Deberá plantearse " ¿Quién hace qué, y cómo? " . Por ejemplo , ¿qué tipo de formación proporcionará, durante cuánto tiempo y cuántas personas estarán involucradas ? ¿Qué habilidades específicas se enseñarán y qué tipo de actividades de seguimiento se han previsto?

Puede haber varias actividades, pero es importante ser realistas y plantear actividades de acuerdo con los recursos y el costo. Cada actividad debe estar vinculada a un resultado . Una actividad siempre comienza con un verbo : entregar , ejecutar , hacer, distribuir, formar, etc.

Cada actividad debe contener la siguiente información :

-Título

-Descripción detallada de la actividad

-Justificación de la elección de la actividad: esto no será siempre posible, pero si, por ejemplo, se planteó capacitar a los médicos sobre un tema específico tendrá que explicar por qué se necesita ese tipo de habilidades (en principio ya lo habrá mencionado en la sección de relevancia) y por qué cree que ese tipo de formación abordará los problemas que usted ha identificado .

-Papel de cada socio (solicitante , co -solicitante , entidades afiliadas , así como entidades colaboradoras o subcontratistas en su caso ). Aquí no basta con mencionar el nombre de los asociados que van a participar , hay que explicar su papel específico.

-Número de grupos destinatarios y beneficiarios finales : además de dar el número de beneficiarios y el grupo destinatario , deberá indicar cómo el proyecto va a mejorar su situación.

-Outputs : aquí, se deben especificar los resultados concretos y "materiales"de su proyecto . Se refiere a aquello que pueda ser medido y cuantificado ( cosas que puede tocar o ver): una infraestructura construida, un plan de gestión creado, un proceso de consulta exitoso implementado, una nueva legislación en el lugar, una publicación o material de formación publicado, etc. Hay que mencionar los outputs y cuantificarlos (número de copias) . Si se refiere a las 100 copias de un manual de formación que va a publicar en el proyecto , entonces eso es un "output concreto" . Sin embargo , si se refiere a la mejora de las habilidades de los alumnos , se trata de un "resultado esperado" .

-Efecto multiplicador : las posibilidades de reproducción y extensión de los resultados del proyecto. Esto se refiere al hecho de que su proyecto puede lograr mucho más de lo que en realidad está planificado en términos de actividades , ya que algunas actividades seguirán beneficiando a personas incluso después de la finalización del proyecto . Por ejemplo , la planificación para capacitar a las personas que se convierten en los formadores de otros grupos ("formación de formadores") es un efecto multiplicador. Lo mismo si va a producir un sitio web que la gente va a seguir utilizando , incluso después de la finalización del proyecto . Si va a producir publicaciones en el marco del proyecto , debe comentar qué medios está planeando utilizar para difundirlos . Esta pregunta es muy importante ya que puede obtener 5 puntos en la tabla de evaluación si responde correctamente.

### **2.1.2 Metodología (máximo 5 páginas )**

Esta sección a menudo se subestima ya que las organizaciones no se dan cuenta de lo relevante que resulta la información contenida aquí. Necesita, por tanto, prestar especial atención, ya que solo tiene 5 páginas para proporcionar toda la información solicitada .

En esta sección se deben mencionar los métodos de ejecución de las actividades descritas anteriormente. Se debe indicar si la acción continúa una acción anterior o es parte de un programa más amplio y en este caso el funcionamiento de la complementariedad entre su proyecto y el programa. También se deben describir aquí el posicionamiento hacia el proyecto de los otros actores interesados (ver sección B, paso 2.1.) . Además debe describir cómo va a monitorear y evaluar el proyecto . El papel de los diversos actores involucrados y la estructura organizativa del proyecto deberá indicarse también aquí . Por último , también debe detallar los medios necesarios para la ejecución de la acción y cómo va a garantizar la visibilidad de su proyecto.

Se podría empezar por mencionar los antecedentes del proyecto, lo que llevó a la formulación del proyecto. Siempre es útil para tener una idea de la apropiación del proyecto por parte de actores y

beneficiarios locales y marcar la diferencia con un proyecto que se ha diseñado en una oficina sin demasiada evaluación previa ni consulta a los beneficiarios.

Mencionaremos a continuación las preguntas que son más relevantes en la metodología:

- Métodos de ejecución y motivos de la metodología propuesta.

La metodología no trata sobre las actividades específicas que se llevarán a cabo , si no cómo va a gestionar el proyecto como un todo. La metodología se refiere a cómo exactamente se implementará el proyecto en su conjunto . Tendrá que responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la estrategia detrás del proyecto ?

¿Qué recursos se utilizarán?

¿Quién dirige el proyecto? ¿Quién está a cargo de la organización en general ? ¿Quién es el responsable de su aplicación general (en contraste con la responsabilidad de cada actividad )?

-Procedimientos para el seguimiento y la evaluación interna / externa

¿Cómo se va a monitorear y evaluar el proyecto para asegurarse de que va por buen camino ?

También es necesario especificar la forma en que está planeando evaluar la evolución y el éxito de su proyecto a través de medios internos y externos.

En cuanto a los métodos de evaluación interna , se pueden mencionar las reuniones de personal habituales y consultas habituales a los beneficiarios . Si está planeando organizar sesiones de formación, se debe mencionar que va a distribuir un cuestionario de evaluación a los alumnos después de la sesión , etc.

También tiene la opción de incluir una evaluación externa de su proyecto, llevada a cabo por expertos externos. Los gastos relacionados con esta evaluación tendrán que estar incluidos en su presupuesto.

-Descripción de la función y la participación de los diferentes actores ( co- solicitantes, entidades afiliadas , asociados , grupos destinatarios , autoridades locales, etc.) en la acción y los motivos por los que se les han asignado esos roles.

Papel de los co-solicitantes , entidades afiliadas y asociados : la CE presta mucha atención a la capacidad de todas las organizaciones involucradas en la implementación del proyecto. Si, por ejemplo, propone un proyecto sobre los derechos de las mujeres pero ninguna de las organizaciones participantes tiene la experiencia necesaria en este campo el proyecto no será creíble.

En este apartado hay que explicar por qué se ha seleccionado a cada uno de los co-solicitantes , entidades afiliadas y asociados , y cuál será su función precisa en el proyecto. Recuerde que para los asociados de los solicitantes y las entidades afiliadas a la Comisión son las que presentó como tales en el documento de síntesis . No es necesario explicar su papel en cada actividad (esto se ha hecho en el punto 2.1.1), se define en términos generales el papel de cada socio y por qué se le ha asignado un rol . Recuerde que cada actor tiene que hacer aquello en lo que se especializa, y para lo que tiene ventajas comparativas . Debe dar datos sobre la capacidad técnica de sus socios y la experiencia previa (esto se evidencia aún más en la lista de proyectos llevados a cabo por el solicitante, co-solicitantes y entidades afiliadas mencionadas en el punto 2.3 ) .

También tiene que mencionar los conocimientos técnicos pertinentes de los socios y referir su capacidad de gestión en función del tipo de organización, si ya han implementado este tipo de proyectos , etc.

Siempre debe consultar la complementariedad entre el solicitante y sus socios como algo positivo para el proyecto. También es importante mencionar qué tipo de cooperación ha tenido con estos socios en el pasado. Si nunca ha colaborado con estos socios antes, tendrá que prestar especial atención a la justificación de por qué ha decidido comenzar esta asociación.

Si usted no tiene socios , tendrá que explicar por qué de una manera convincente.

Otros participantes en la acción : Se refiere a otras organizaciones locales, autoridades locales, etc, que de alguna manera están involucrados en el proyecto, pero que no van a participar oficialmente como socios . Debería mencionar aquí su papel en el proyecto , por ejemplo : las organizaciones que no son socios oficiales del proyecto, pero con quien se pueda colaborar para preparar las sesiones de formación, u organizaciones que le proporcionan información relevante.

Siempre es pertinente referirse a las autoridades locales y cómo el proyecto afectará o los involucrará.

-La estructura organizativa y el equipo propuesto para la ejecución de la acción  
(por función : no hay necesidad de incluir los nombres de individuos )

Aquí es necesario explicar el número de personas y las profesiones de el personal que va a trabajar para implementar el proyecto .

-Principales medios propuestos para la ejecución de la acción (equipo, herramientas ... )

Es necesario explicar el equipo que tiene a su disposición , tales como oficinas, número de computadoras, etc.-Cuando la acción sea la continuación de una acción anterior , explique de qué manera pretende esta acción continuar a partir de los resultados de la acción anterior .

Aquí es necesario explicar un poco acerca de su experiencia previa en relación con las actividades que propone en este proyecto. Por ejemplo, puede mencionar que ha estado trabajando en el país durante un determinado número de años . Si el proyecto no continúa directamente una experiencia anterior, podría quizás justificar cómo, gracias a su experiencia, se le ocurrió esta idea de proyecto .

-Cuando la acción es parte de un programa más amplio, explique cómo se integra o se coordina con dicho programa.

Sólo tiene que responder a esta pregunta si el proyecto que usted propone se puede insertar en un proyectosocios) está llevando a cabo . Por ejemplo , si su proyecto solicita fondos para la provisión de las sesiones de formación en un solo país, pero su organización hace lo mismo en otros países , se debe explicar que el proyecto forma parte de un programa de formación más amplio que abarca

otros países, aunque también haga referencia al efecto positivo que este factor tiene en su proyecto de la CE .

### 2.1.3 . Duración y plan de acción indicativo para ejecutar la acción (máximo 4 páginas)

El plan de acción debe reflejar el tiempo para cada actividad. No se olvide de mencionar la duración del proyecto bajo la siguiente frase "La duración de la acción será de \_\_\_\_ meses " . El plan de acción deberá presentarse haciendo uso del formato estándar que figura en el formulario de solicitud . Hay una explicación detallada en el formulario de solicitud sobre la forma de rellenar el plan de acción.

Las actividades establecidas en la acción deberían corresponder a las actividades descritas en detalle en el apartado 2.1.1 anterior . El organismo de ejecución será o el solicitante ,o los co-solicitantes , entidades afiliadas , asociados o subcontratistas. Cualquier mes o período intermedio sin actividades deberá ser incluido en el plan de acción y contar a efectos del cálculo de la duración total estimada de la acción .

El plan de acción para los primeros 12 meses de ejecución deberá ser suficientemente detallado como para dar una idea de la preparación y la ejecución de cada actividad. El plan de acción para cada uno de los años siguientes puede ser de carácter más general y sólo deberá indicar las principales actividades previstas para esos años . Para ello, se dividirá en períodos intermedios de seis meses

ejemplo:

Año 1													
	Semestre 1						Semestre 2						
Actividad	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Entidad ejecutora
Ejemplo	Ejemplo												Ejemplo
Preparación actividad 1 (título)													Co-solicitante y/o entidad afiliada
Ejecución actividad 1 (título)													Co-solicitante y/o entidad afiliada
Preparación actividad 2 (título)													Co-solicitante y/o entidad afiliada

Etc.														
------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### 2.1.4. Sostenibilidad de la acción (máximo 3 páginas)

La tabla de evaluación contiene preguntas específicas relativas a la sostenibilidad; la puntuación total de este criterio es de 15 puntos. Debe asegurarse de que en esta sección se proporciona la información precisa para el evaluador. Las preguntas de la tabla de evaluación en relación con la sostenibilidad son:

4. Sostenibilidad de la acción
4.1 ¿Es probable que la acción tenga un efecto tangible sobre los grupos destinatarios?
4.2 ¿Puede la propuesta tener efectos multiplicadores? (En particular, posibilidades de réplica, extensión y de compartir información.)
4.3 ¿Son los resultados previstos de la acción propuesta sostenibles?: Financieramente (¿cómo se financiarán las actividades cuando cese la subvención?) Institucionalmente (¿habrá estructuras que permitan continuar las actividades al final de la acción? Habrán "apropiación" local de los resultados de la acción?) A nivel político (cuando proceda) (¿cuál será el impacto estructural de la acción - por ejemplo: ¿dará lugar a una mejora de la legislación, los códigos de conducta, los métodos, etc?) Medioambientalmente (si procede) (¿tendrá la acción un impacto ambiental negativo / positivo)

Esta sección debe proporcionar información sobre el impacto previsto , el potencial para la réplica de los resultados de la acción, los riesgos asociados a la ejecución de la acción , los supuestos y cómo la acción se hará sostenible después de su finalización .

Los principales aspectos a tener en cuenta son los siguientes:

- Impacto de la acción de los grupos destinatarios y los posibles efectos multiplicadores

Aquí se debe evaluar el impacto previsto en cada uno de los grupos objetivos y de si se esperan efectos multiplicadores ( por estos grupos ) . Para ello, es esencial para proporcionar un análisis de los riesgos que pueden afectar a la ejecución.

Facilite un análisis inicial de riesgos y eventuales planes de contingencia . Esto debería incluir como mínimo una lista de riesgos asociados a cada acción propuesta acompañada por medidas oportunas para mitigarlos . Un buen análisis de riesgo debería incluir una variedad de tipos de riesgo, incluyendo los riesgos físicos , medioambientales, políticos, económicos y sociales. Este análisis de riesgos / amenazas es importante porque es muy fácil pasar por alto riesgos significativos. Una forma de tratar de capturarlos es el uso de varios enfoques diferentes :

En primer lugar, piense acerca de los sistemas, organizaciones o estructuras que operan, y analice los riesgos que puedan afectar cualquier parte de estos.

Intente prever cualquier vulnerabilidad dentro de estos sistemas o estructuras

Pregunte a otras personas , que podrían tener diferentes perspectivas.

Una vez que haya identificado las amenazas que enfrenta el proyecto , el siguiente paso es calcular la probabilidad de la amenaza y evaluar su impacto. A continuación, deberá desarrollar un buen plan de contingencia para responder a los riesgos.

-Sostenibilidad

Es necesario explicar cómo se garantizará la sostenibilidad tras la finalización de la acción. Tendrá que hacer una distinción entre las siguientes tres dimensiones de la sostenibilidad.

**-Sostenibilidad financiera:** ( actividades de seguimiento de la financiación , fuentes de ingresos que cubrirán todos los costos futuros de operación y mantenimiento , etc.); esto se refiere a la forma en que se está planeando garantizar la financiación de las actividades del proyecto una vez que ya ha terminado . Debe referir aquí a los esfuerzos de recaudación de fondos que va a hacer en el transcurso del proyecto.

**-Nivel institucional** (¿qué estructuras permitirán que los resultados de la acción que se mantengan cuando la acción se concluya y cómo abordará las cuestiones relativas a la "apropiación" local de los resultados de la acción?):

La CE está muy interesada en la financiación de proyectos que tendrán y dejarán un impacto / resultado en el campo . No les gustan los proyectos en los que las organizaciones internacionales entran en un país, ejecutan un proyecto y se marchan, llevándose consigo toda la capacidad para continuar el proyecto . Aquí es necesario demostrar que se va a construir la capacidad de los actores locales y explicar lo que va a continuar después de que termine el proyecto.

**-Nivel político** (cuando sea aplicable) ( ¿Qué impacto estructural de la acción ? - Por ejemplo : ¿dará lugar a una mejora de la legislación , los códigos de conducta, los métodos , etc. )

### 2.1.5 Marco lógico

Cuando complete la matriz del marco lógico de acuerdo con el formato establecido por la Comisión Europea , debe prestar especial atención a la siguiente pregunta de la tabla de evaluación (véanse antes las preguntas de la tabla de evaluación recogidas en los puntos 2.1.1, 2.1.2 , 2.1.3 y 2.1.5 de la propuesta completa ) :

#### Tabla de evaluación

<b>3. Efectividad y viabilidad de la Acción</b>	<b>20</b>
3.3. ¿Contiene la propuesta <b>indicadores del resultado de la Acción objetivamente verificables</b> ? ¿Está previsto llevar a cabo una evaluación?	5

## 2.2 . Presupuesto , importe solicitado a la administración contratante y otras fuentes de financiación previstas

El presupuesto tiene que ser presentado en tres hojas de Excel , como se explicó anteriormente en la Sección E.

En la propuesta completa , la contribución solicitada a la Comisión Europea no puede diferir de la cantidad mencionada en el documento de síntesis en más de un 20 %. Tenga en cuenta que el porcentaje máximo de cofinanciación de la CE mencionado en las directrices debe ser respetado, es decir, si el porcentaje máximo de financiación de la CE fue de 75 % y usted solicitó un 70% en el documento de síntesis ahora no puede aumentar a 90 % ( 70 + 20 ) sino sólo a 75 % . La misma regla se aplica para la cuota máxima y mínima de la CE.

El presupuesto será evaluado de acuerdo a las siguientes preguntas:

<b>5. Presupuesto y relación coste-eficacia de la Acción</b>	<b>15</b>
5.1. ¿Están debidamente reflejadas las actividades en el presupuesto?	/ 5
5.2. ¿Es satisfactoria la relación existente entre costes estimados y resultados esperados?	/ 10

## 2.3 . Experiencia

Aquí debe referir la experiencia de los candidatos, los co-solicitantes y entidades afiliadas antes mencionados. Con base a esta información se evaluará la capacidad de la organización para implementar el proyecto, y por lo tanto el proyecto será seleccionado para una evaluación adicional o rechazado.

Es necesario que proporcione información sobre :

### 3 . El solicitante

### 4 . El co -solicitante

### 5 . Entidades afiliadas que participan en la acción

Las secciones 3 , 4 y 5 ya se han explicado anteriormente y sirven como criterio de evaluación para aceptar o rechazar la propuesta.

## **6 . Colaboradores del solicitante que participan en la acción**

Los asociados son otras organizaciones u organismos que no son socios oficiales , pero que aún así tienen un papel en la puesta en práctica del proyecto.

Esta sección sólo necesita completarse si el documento de síntesis menciona asociados.

## **7 . Lista de verificación para el formulario de solicitud complete**

Asegúrese de que su solicitud cumple todos los criterios mencionados en la lista de lo contrario su propuesta será rechazada automáticamente.

inProgress es una empresa social dinámica que ofrece servicios de formación y consultoría a las organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro con el fin de dar soporte a su trabajo. Creemos que con el fin de aprovechar los recursos limitados con los que cuentan las ONGs, hay una necesidad no solo de saber qué hay que hacer si no cuál es la mejor forma de hacerlo. Nos vemos a nosotros mismos como facilitadores profesionales que puedan asegurar que las OSC están utilizando las herramientas adecuadas para su trabajo, con el fin de asegurar que puedan alcanzar sus metas de la forma más profesional y eficiente posible.

Para más información contáctenos a través de: [info@inprogressweb.com](mailto:info@inprogressweb.com)

Tel: + 49 30555771180