



**MÁSTER OFICIAL EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)**

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**ANÁLISIS Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS. EL
CASO DE LA ASOCIACIÓN DOCUMENTA
ANALYSIS AND PROCESS DOCUMENTATION. THE
CASE OF "DOCUMENTA" ASSOCIATION**

AUTOR/A

ADRIANA REYES LUNA

TUTOR/A

LIDIA SÁNCHEZ RUIZ

BEATRIZ BLANCO ROJO

FECHA

FEBRERO 2020

AGRADECIMIENTOS

La realización del MBA en la UNICAN me ha proporcionado muchos aprendizajes a nivel personal y profesional. Al culminar este Trabajo de Fin de Máster culmino al mismo tiempo con éxito una etapa más en mi vida profesional. Dedico este apartado de agradecimiento a todas las personas que han estado presente durante este periodo.

En primer lugar, a mis profesores pero en especial a mis directoras de TFM, Lidia Sánchez y Beatriz Blanco, quienes me han motivado, orientado y apoyado con sus constantes retroalimentaciones para la realización de este trabajo.

En segundo lugar, a todo el equipo de DOCUMENTA, por su apoyo durante estos últimos meses y por darme la oportunidad de seguir aportando en su organización.

Finalmente me gustaría agradecer a mi familia, en especial a mis padres, quienes me han apoyado e incentivado a lograr cada uno de mis sueños.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	6
2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	7
2.1	Estructura organizativa	7
2.2	Mapa de procesos	8
3	DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS EUROPEOS.....	10
3.1	¿Qué es un proyecto europeo?	10
3.2	¿Cuáles son las características del proyecto europeo?	10
3.3	¿Quiénes son los participantes del proyecto europeo?.....	10
3.4	Ciclo de vida de un proyecto europeo.....	10
4	ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL.....	12
4.1	Preparación de la propuesta y la creación de un consorcio	12
4.2	Presentación del proyecto	14
4.3	Desarrollo del proyecto	16
4.3.1	Justificación financiera.....	21
4.3.2	Auditoria	25
5	ANÁLISIS DEL PROYECTO INCOMMON.....	26
5.1	Descripción del proyecto.....	26
5.1.1	Objetivos generales y específicos del proyecto	26
5.1.2	Consorcio	28
5.1.3	Resultados	29
5.1.4	Impacto del proyecto	29
5.2	Estructura de gestión del proyecto “Incommon”	30
5.3	Desarrollo del proyecto “Incommon”	33
5.3.1	Compartir.....	35
5.3.2	Implicar.....	37
5.3.3	Puesta en marcha	39
5.3.4	Interactuar	41
5.3.5	Transferibilidad y replicabilidad de la herramienta Toolkit	43
5.3.6	Justificación financiera.....	45
6	CONCLUSIÓN Y DISCUSIONES	47
7	BIBLIOGRAFÍA.....	48
	ANEXO I. Plantilla de excel “Planificación”	50
	ANEXO II. Plantilla de excel “Imputaciones”	51
	ANEXO III. Plantilla de excel “Calendario”	52
	ANEXO IV. Plantilla de excel “Resumen final”	53

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fin de master consiste en analizar y documentar el proceso “Diseño y gestión de proyectos europeos”, proceso clave de la Asociación DOCUMENTA, empresa cántabra sin ánimo de lucro dedicada a la investigación social aplicada, con una trayectoria de más de 20 años.

Para conseguir el objetivo, tras una breve descripción de la empresa y de la casuística de los proyectos europeos, se analiza el funcionamiento actual del proceso. En primer lugar, se ha utilizado la herramienta “Mapa de procesos”, el cual ha permitido identificar un proceso clave, tres estratégicos y tres de soporte. A partir de ahí, el análisis se centra en el proceso clave de DOCUMENTA, en donde para analizarlo y documentarlo se hace uso de la herramienta “Flujograma”, que permite ver la secuencia de pasos.

Además, se presenta todo lo anterior aplicado a un caso en concreto, el proyecto “Incommon”.

En base a lo expuesto, se concluye que efectivamente la documentación de procesos aporta positivamente en sentido informativo al personal de DOCUMENTA, debido a la existencia de una alta rotación de personal.

Así mismo y a pesar de no ser el objetivo, se ha identificado algunas limitaciones en la operativa del proyecto en relación al incumplimiento de funciones y burocracia administrativa de justificaciones financieras. Para estas limitantes se propusieron como mejoras la implementación de un reglamento de sanciones y la simplificación de documentos solicitados por la Comisión Europea, respectivamente.

ABSTRACT

The aim of this master's final project is to analyze and document the process "Design and management of European projects", a key process of DOCUMENTA Association, a non-profit Cantabrian company dedicated to applied social research with a trajectory of more than 20 years.

To achieve the aim, after a brief description of the company and the casuistry of European projects, the current operation of the process is analyzed. In first place, the process map tool has been used, which has allowed identifying one key process, three strategic and three support. From there, the analysis focuses on the key DOCUMENT process, which is used to analyze and document it using the Flowchart tool, which allows us to see the sequence of steps.

In addition, all of the above it applies through a specific project of DOCUMENTA, called "Incommon".

Based on the above, it is concluded that the documentation of processes effectively contributes informatively to DOCUMENTA staff, due to its high turnover of personnel.

Likewise and despite not being the objective, some limitations in the operation of the project have been identified in relation to the non-compliance of functions and administrative bureaucracy of financial justifications. For these limitations, the implementation of a sanctions regulation and the simplification of documents requested by the European Commission, respectively, were proposed as improvements.

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente existe la necesidad de las empresas sobretodo de las pequeñas de tener documentados sus procesos de forma que el conocimiento de la empresa se encuentre recogido documentalmente y no se pierda información ante cualquier imprevisto.

En ese sentido, este trabajo fin de master pretende dar respuesta a la necesidad planteada por la Asociación Documenta. Una entidad cántabra sin ánimo de lucro dedicada a la investigación social aplicada que en la actualidad tiene un poco de experiencia en proyectos subvencionados europeos pero que desea con el tiempo tener mayor participación. Así mismo, contemplando que es la empresa en la que realicé mis prácticas, lo cual me permitió reconocer que la gestión de proyectos europeos es una tarea compleja de muchas fases y con muchas partes (socios y organismos) involucrados consideré oportuno realizar un trabajo de análisis y documentación de su proceso principal: el diseño y gestión de proyectos europeos.

Por todo lo anterior, el objetivo de este trabajo es analizar y documentar el proceso "Diseño y gestión de proyectos europeos". Además, tras realizar el análisis, se aplica a un caso concreto, el del proyecto Incommon.

Para dar respuesta al objetivo, la estructura del documento se ha planteado como sigue. En el capítulo 2 se realiza una breve descripción de la empresa, haciendo mención a su estructura organizativa y mapa de procesos. En el capítulo 3 se brinda información pertinente acerca de proyectos europeos subvencionados por la Comisión Europea. En el capítulo 4 se realiza un análisis del funcionamiento actual de DOCUMENTA respecto a su proceso clave, el cual inicia con una división del funcionamiento en tres etapas: Preparación, presentación y desarrollo del proyecto. Posteriormente cada una de estas es explicada a través de flujogramas, lo cual facilitan la comprensión de los pasos llevados a cabo por etapa. A continuación se desarrolla la aplicación de este funcionamiento a un proyecto en concreto de DOCUMENTA, conocido como el proyecto "Incommon".

Finalmente, el trabajo concluye con un apartado de discusión y/o conclusiones y adicionalmente un apartado de bibliografía que incluyen todas las fuentes que fueron consultadas para elaborar el presente trabajo.

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

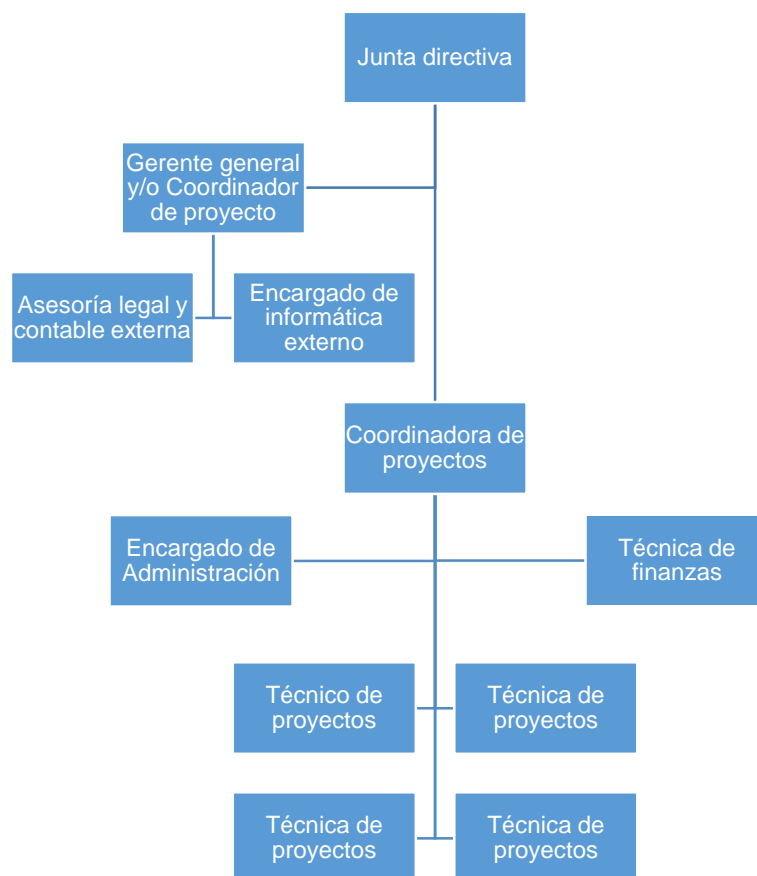
Documenta (*Instituto europeo de estudios para la formación y desarrollo*) es una asociación cántabra sin ánimo de lucro, dedicada a la investigación social aplicada. Desde sus inicios en 1996 ha formado parte de diversos proyectos (Europeos, locales y de cooperación), aportando su experiencia con un buen equipo profesional, lo cual le ha permitido desarrollar su propia metodología de trabajo en torno a cuatro ejes: Análisis territorial y planificación estratégica, Servicio integral de formación, empleo, y asesoría a emprendedores, diseño y gestión de programas europeos y participación activa en proyectos de cooperación al desarrollo (Documenta, s.f.). Es importante mencionar que en estos últimos años DOCUMENTA se ha centrado más en el diseño y gestión de programas europeos, dejando en segundo plano los otros enfoques.

2.1 Estructura organizativa

En la Asociación hay un total de 8 personas que trabajan en oficina además de dos unidades de apoyo externas (Asesoría legal y contable, e Informática) que proporcionan un servicio fuera del flujo de trabajo en el que se desempeña la empresa.

A continuación, en la ilustración 2.1 se puede visualizar con mayor detalle la estructura organizacional de DOCUMENTA.

Ilustración 2.1 Organigrama de DOCUMENTA



Fuente: Elaboración propia

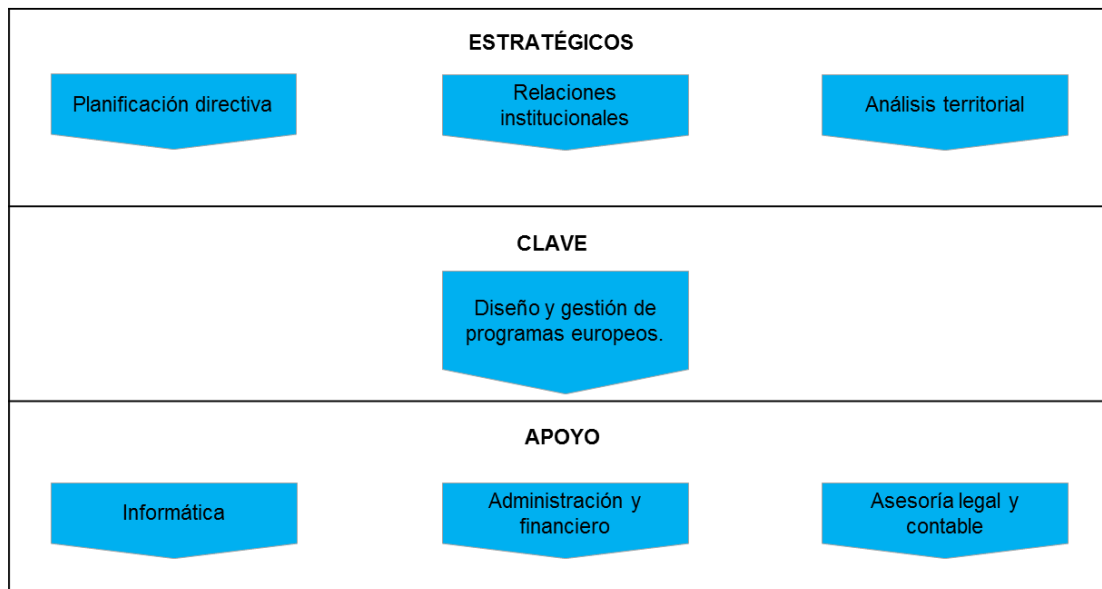
2.2 Mapa de procesos

En la ilustración 2.2 se puede observar el mapa de procesos de la empresa. El mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada (Conexionesan, 2016). El objetivo es conocer todos los procesos llevados a cabo en DOCUMENTA de manera simplificada.

Según la norma ISO 9001 2015, el mapa de proceso debe recoger tres tipologías diferentes (Escuela Europea de Management, 2017):

- **Estratégicos:** Determinados por la Dirección, generalmente a largo plazo-respecto a cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y la empresa.
- **Clave:** Son aquellos que están directamente vinculados con la prestación del servicio al cliente.
- **Apoyo:** Son todos aquellos procesos que, si bien no están estrechamente ligados a satisfacer las necesidades del consumidor, complementan los procesos operativos y sin los cuales sería inviable una consecución de los objetivos.

Ilustración 2.2 Mapa de procesos de DOCUMENTA



Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en el caso concreto de Documenta se diferencian 3 procesos estratégicos, 1 proceso clave y 3 procesos de soporte o de apoyo, los cuales detallamos a continuación:

- **Procesos estratégicos:** Estos procesos son llevados a cabo por el gerente general y el coordinador de proyectos de la organización.
 - ✓ **Planificación directiva:** Definición, revisión y control con regularidad de los objetivos por proyecto y su respectiva asignación de recursos.
 - ✓ **Relaciones institucionales:** Contacto con organizaciones y/o grupos de interés que ayuden con los objetivos marcados por los proyectos tales como: Realización de eventos, talleres, etc.
 - ✓ **Análisis territorial:** Análisis científico / técnico de la realidad territorial es decir deficiencias y conflictos que demandan solución.
- **Procesos clave:** Este proceso es llevado a cabo por los técnicos de la organización junto a la participación de los Coordinadores de proyectos.

- ✓ Diseño y gestión de programas europeos: Realización de propuestas para participar en convocatorias de proyectos impulsados y cofinanciados por la Comisión Europea así como la gestión y coordinación de estos.
- Procesos apoyo: Estos procesos son llevados a cabo por personal externo a la organización.
 - ✓ Informática: Servicio externo a la organización.
 - ✓ Administración y financiero: Realización y gestión de las justificaciones financieras de los diversos proyectos así como la realización de otros temas administrativos tales como: gestión de bases de datos, contabilidad, etc.
 - ✓ Asesoría legal y Contable: Entidad que lleva la contabilidad general y obligaciones legales de la empresa.

El presente trabajo se va a centrar en el único proceso clave de la organización: Diseño y gestión de programas europeos. Además, el análisis a realizar se aplicará al proyecto específico llamado "INCOMMON", del cual DOCUMENTA es coordinador.

3 DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS EUROPEOS

Dado que el cuerpo principal de este trabajo se va a centrar en el análisis del proceso “Diseño y gestión de proyectos europeos”, parece oportuno presentar brevemente qué son los proyectos europeos, quiénes forman parte de este y cuál es su ciclo de vida.

3.1 ¿Qué es un proyecto europeo?

Los proyectos europeos son el instrumento con el que cuenta la Comisión Europea (CE) para desarrollar y avanzar en sus políticas, y alcanzar el objetivo del Espacio Común de Investigación Europeo (Universidad Miguel Hernández, 2017). Cada cierto tiempo, aproximadamente 5 o 6 años, la CE establece nuevas prioridades en diversos ámbitos a través del Programa Marco (PM). Este PM cuenta con un presupuesto que le permite brindar financiación a cualquier entidad jurídica de la UE que desea presentar un proyecto coherente con estas prioridades y que cumpla con los requisitos establecidos.

Uno de los últimos PM fue el del periodo 2014-2020 donde en su octava edición, adoptó el nombre de Horizonte 2020: Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea para el periodo 2014-2020 (ESHORIZONTE 2020, 2020).

Es importante mencionar que la experiencia de DOCUMENTA involucra a proyectos europeos que se encuentran dentro del programa FAMI (Fondo de Asilo, Migración e Integración), uno de los programas que forman parte del Programa Marco 2020. Motivo por el cual se ha tomado como referencia la “*Guide for applicants 2019*” (Justice Programme, 2019) para la descripción de los siguientes apartados.

3.2 ¿Cuáles son las características del proyecto europeo?

Las características generales que tienen los proyectos europeos son los siguientes:

- Financiación: Son proyectos cofinanciados, es decir un porcentaje es financiada por el fondo de CE y lo restante es financiado por las entidades beneficiarias.
- Ámbito de aplicación: Son transnacionales, es decir los proyectos tienen que ser aplicados a nivel de Europa.
- Idioma: Generalmente los proyectos se presenta en “inglés”.
- Innovador, sostenible y realista.

3.3 ¿Quiénes son los participantes del proyecto europeo?

Los roles que participan en los proyectos europeos son los siguientes:

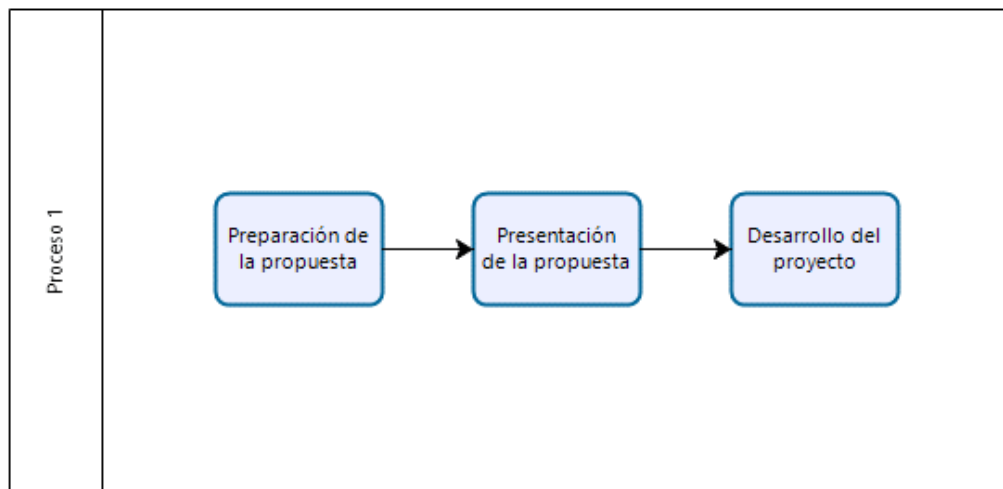
- Solicitante: Entidad jurídica que presenta una propuesta de proyecto a la CE.
- Co – solicitantes: Entidades jurídicas que, junto al solicitante, participan en el diseño del proyecto y otras actividades.
- Beneficiarios: Entidades jurídicas que reciben financiación de la CE.
- Coordinador o *Project Manager*: Una vez que la subvención es otorgada, el solicitante se convierte en Coordinador.
- Socios: Una vez que la subvención es otorgada, los co - solicitantes se convierten en Socios.

3.4 Ciclo de vida de un proyecto europeo

En este apartado se habla de las fases que tiene un proyecto europeo según la experiencia de DOCUMENTA con este tipo de proyectos. Se considera que esta información, sin duda, será de utilidad a la hora de entender las fases del proceso que se explican en el capítulo 4 del presente trabajo.

A continuación, en la ilustración 3.1, se visualiza la representación gráfica de las 3 fases representativas de un proyecto europeo.

Ilustración 3.1 Ciclo de vida de un proyecto europeo



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, en primer lugar, el ciclo se inicia con la preparación de una propuesta de proyecto planteado por el solicitante, junto a la participación de los co-solicitantes. Una vez culminado la primera fase se pasa a la etapa de presentación de propuesta, donde el solicitante rellena los formularios requeridos y los sube a la plataforma de la CE. El último paso de esta fase en caso de concluir satisfactoriamente es con la firma del “Acuerdo de Subvención”, acuerdo firmado entre la Comisión Europea y el Solicitante. Es importante mencionar que este acuerdo actúa como una guía para los participantes del proyecto ya que incluye todas las actividades que se dan a lo largo del proyecto, entre otros.

Al concluir las dos fases previas es recién donde se inicia el desarrollo del proyecto que puede durar entre 2 o 3 años. Dentro de esta fase se encuentra la realización de una auditoría ejecutada por una entidad externa a la entidad que participa en el proyecto. Esta auditora certifica que los costes justificados del proyecto son elegibles y coherentes. Cabe mencionar que esta última fase solo lo realizan las entidades que tienen asignado un presupuesto por encima de los 100,000.00 euros.





4 ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL

En este capítulo se analizará fase por fase el funcionamiento actual que tiene la empresa DOCUMENTA respecto al proceso “Diseño y Gestión de proyectos europeos” cofinanciados por el FAMI. Para el desarrollo de este apartado se ha tomado como referencia las fases del ciclo de vida de un proyecto europeo, explicado a nivel general anteriormente.

Para análisis del proceso se va a utilizar la herramienta “Flujograma”. Este se define como una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso (Alteco Consultores - Desarrollo y Gestión, 2015).

En la tabla 4.1 se encuentra representada la leyenda utilizada para la representación del Flujograma.

Tabla 4.1 Leyenda del Flujograma

	Inicio / Fin	Representa el inicio y el final de un Flujograma.
	Decisión	Representa un punto en el cual se debe tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Actividad	Representa cada actividad o tarea.
	Dirección de flujo	Se utiliza para unir el resto de los símbolos entre sí.

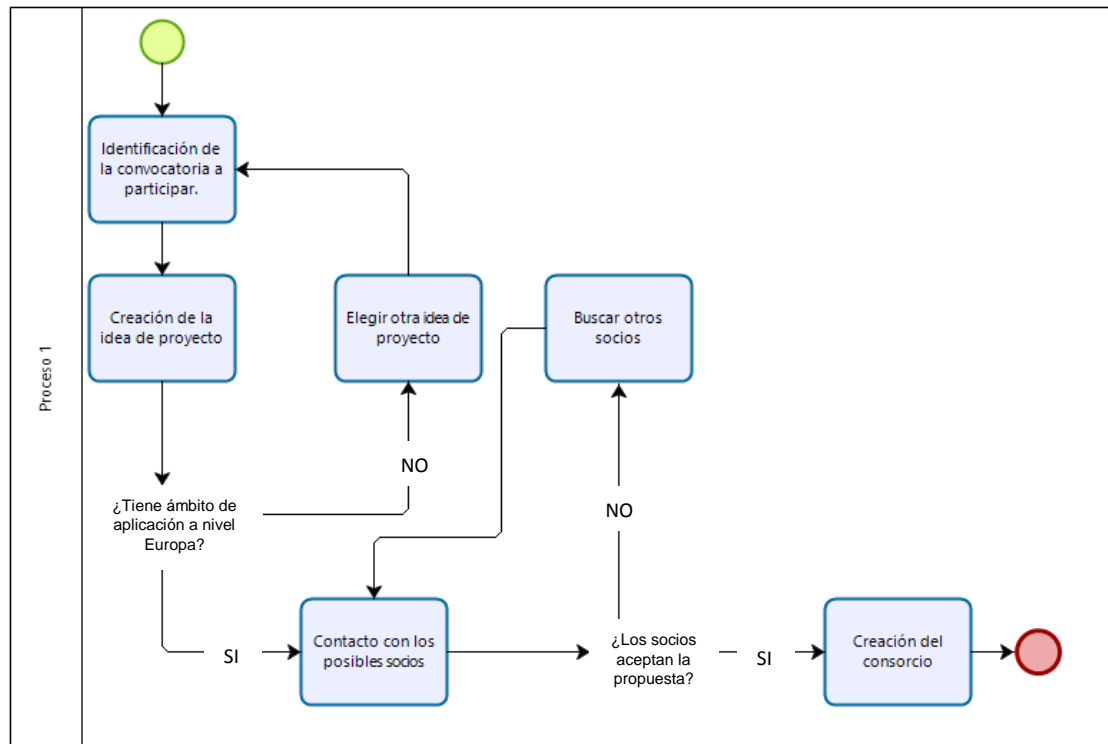
Fuente: Elaboración propia

4.1 Preparación de la propuesta y la creación de un consorcio

Antes de la presentación de una propuesta de proyecto europeo que sea subvencionado por la Comisión Europea, existe la preparación de una propuesta y creación de un consorcio.

A continuación, en la ilustración 4.2, se ha desarrollado un flujograma donde se visualiza todos los subprocesos que forma parte de esta fase.

Ilustración 4.2 Flujograma “Preparación de la propuesta y creación de un consorcio”



Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en primer lugar, el llamado Solicitante, en este caso DOCUMENTA, tiene que conocer cuáles son las prioridades del Programa de trabajo anual (PTA), adoptado año por año por la Comisión Europea (Comisión Europea, s.f.). Cada PTA contiene información detallada y relevante respecto a las subvenciones que son implementadas a través de las Convocatorias de propuestas o “*Call for Proposals*”. Estas convocatorias y/o subvenciones se encuentran publicadas en la página web oficial de la Comisión Europea (Comisión Europea, s.f.). Una vez que se conozcan las subvenciones DOCUMENTA plantea una “idea de proyecto” que sea coherente con esta convocatoria.

Por lo general para plantear esta “idea” la Junta Directiva de DOCUMENTA realiza una investigación previa y llega a un consenso respecto a cuáles son las necesidades, conflictos sociales y/o problemas que necesitan ser resueltos y que son coherentes con la convocatoria mencionada.

Después de elegir la idea y siempre y cuando se ajuste a la convocatoria vigente, como ya se mencionó en el párrafo anterior, se tiene que investigar si efectivamente el ámbito de aplicación es a nivel de Europa, un requisito clave para este tipo de proyectos. En el caso de no tener este tipo de impacto se tiene que elegir otra idea de proyecto.

Continuando con el proceso, el siguiente paso es contactar con los posibles socios para informarles sobre la idea de proyecto y llegar a un acuerdo respecto al rol que tendrían en el caso de que el proyecto sea aprobado. En el caso de que los socios no estén de acuerdo con la propuesta, se tendría que buscar nuevos socios, esta búsqueda se puede realizar a través de la página web de la CE, en el apartado “*How to participate – Partner Search*” (Comisión Europea, s.f.). Es importante mencionar que para DOCUMENTA es más fácil tener un contacto directo y de confianza con los posibles socios ya que tiene una experiencia previa con proyectos europeos que le ha permitido formar una red de contactos sólida.

Después que se haya realizado un acuerdo verbal con cada uno de los posibles socios que va a participar en el proyecto se realiza la creación del Consorcio, grupo de instituciones con experiencia en proyectos europeos que cumplen con los requisitos solicitados por la CE. Es importante resaltar que para que una organización forme parte de este Consorcio tiene que estar desde un inicio interesado en el proyecto ya que una vez que forma parte de este tendrá que participar activamente en la definición del proyecto y realizar los ajustes correspondientes en el caso de ser necesario. El objetivo principal de formar este consorcio es que todos los socios se complementen entre sí y que exista una participación balanceada en el proyecto.

El fin de esta etapa da inicio a la etapa de presentación del proyecto. Es aquí donde el Consorcio empieza con la redacción de la propuesta del proyecto elegido siguiendo los lineamientos establecidos en la “*Guide for Applicants*”(Justice Programme, 2019).

4.2 Presentación del proyecto

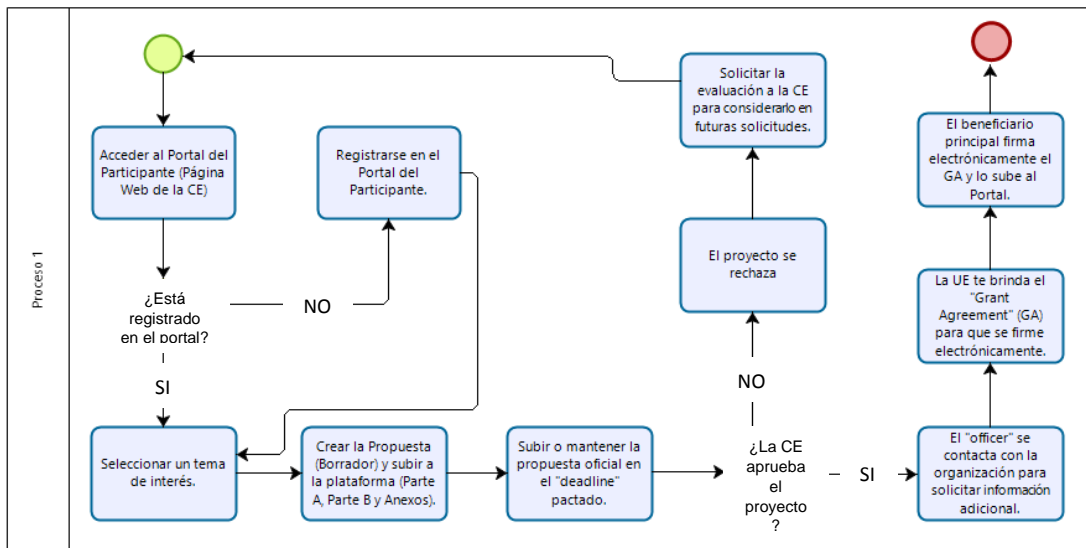
Este primer proceso es general y toda la información se encuentra en la “*Guide for Applicants*” (Justice Programme, 2019), un documento de referencia que ayuda en la preparación de una propuesta.

La finalidad de este proceso es que el solicitante del proyecto, conozca todos los documentos que son relevantes para cumplir con los criterios de la convocatoria así como las regulaciones que les permitirá actuar bajo un marco legal. Cabe indicar que debido a que cada convocatoria tiene objetivos específicos, es importante que la organización verifique desde este punto que sus actividades planeadas estén siempre alineadas con dichos objetivos.

El rol que tiene el solicitante en este subproceso es importante ya que será el responsable de reunir los requisitos necesarios para presentar el proyecto.

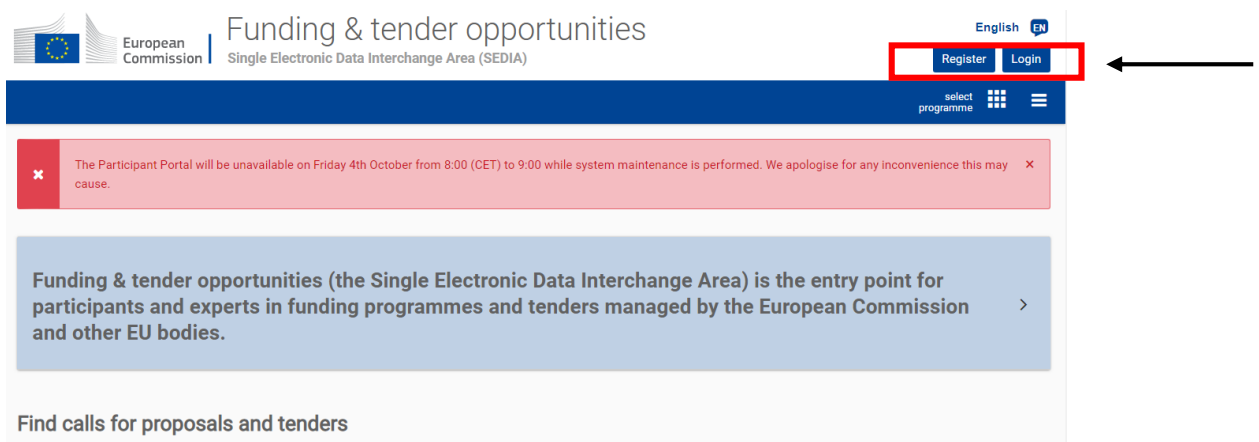
A continuación, en la ilustración 4.3, se ha desarrollado un Flujograma donde se visualiza todos los subprocesos que forma parte de esta fase.

Ilustración 4.3 Flujograma de la presentación del proyecto



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, este subproceso inicia con el conocimiento previo de la Guía de Solicitante, ya que esta guía se actualiza anualmente. A continuación el Solicitante tiene que crear una cuenta, dado que es la única vía para poder aplicar a la convocatoria. Esto se realiza a través del “Portal del participante” (Comisión Europea, s.f.), que se muestra a continuación:

Ilustración 4.4 Captura de pantalla de "Portal del participante"

Fuente: Justice Programme (2019)

Para continuar con el proceso es necesario que el Solicitante se registre en la plataforma, en este caso tendrá que realizar uno o dos pasos, si así lo requiere:

1. Paso 1: Verificar si la organización ya está registrada en la plataforma.
2. Paso 2: De no estar registrada la organización tendrá que registrarse por primera vez en la plataforma.

Al culminar el registro el Solicitante tiene que seleccionar en que ámbito se va a desarrollar el proyecto, el cual fue previamente elegido en la preparación de propuesta.

Finalizado el paso anterior es necesario que el Solicitante antes de realizar el "borrador" de la propuesta considere diversos aspectos tales como la pertinencia, calidad de la gestión y/o el límite de hojas del proyecto. De esta manera la organización podrá realizar la solicitud del proyecto que está compuesto por:

- Parte A
En esta parte el Coordinador provee información, checklist y declaraciones:
 - 1) Sección 1: Información general
 - 2) Sección 2: Participantes y contactos
 - 3) Sección 3: Presupuesto
- Parte B
En esta parte se encuentra el contenido técnico de la propuesta:
 - 1) Parte 1: Resumen de la acción
 - 2) Parte 2: Análisis del contexto y las necesidades
 - 3) Parte 3: Objetivos generales y específicos y metodología
 - 4) Parte 4: Descripción de los WP y actividades
 - 5) Parte 5: Presentación de los aplicantes
 - 6) Parte 4: Información concerniente a otros proyectos europeos
- Anexos:
 - Reporte de auditoria
 - Presupuesto del proyecto

Como ejemplo de este subproceso, lo que hizo DOCUMENTA en el caso del proyecto Incommon fue lo siguiente:

1. Elaboración del plan de trabajo: objetivos, actividades y grupos de tareas.
2. Elaboración del plan de comunicación y difusión.
3. Diseño del sistema de seguimiento y evaluación.
4. Recopilación de la información de los socios
5. Elaboración del Diagrama de Gantt.
6. Elaboración del presupuesto.

Concluido lo anterior y dado que la comisión establece una fecha límite para subir la propuesta a la plataforma, el coordinador podrá hacer diversas modificaciones y/o cambios antes de la fecha establecida. Después de esta fecha final la propuesta entra en una etapa de evaluación, donde existen dos opciones:

1. Opción 1: Proyecto aprobado
En el caso de que el proyecto sea aprobado, el officer contactará con el Solicitante del proyecto para comunicarle la nota y solicitarle información adicional si es necesario.
2. Opción 2: Proyecto desaprobado
En el caso de que el proyecto sea rechazado habrá una comunicación oficial por parte del officer. Si sucediera esto es importante que el Solicitante pida a la Comisión su respectiva evaluación para que de esta manera se conozcan los puntos débiles y estos sean considerados para futuras solicitudes.

Este proceso finaliza cuando la CE brinda el “*Grant Agreement*” al Solicitante, contrato detallado llamado acuerdo de subvención. Este contrato tiene que ser firmado electrónicamente por el solicitante y la CE y ser subido al portal web por el solicitante. Además como requisito adicional el Solicitante tiene que brindar a la CE el “*Consortium Agreement*”, tipo de contrato firmado por el Solicitante y los Co - Aplicantes. Cabe mencionar que la CE brinda una guía para elaborar este tipo de contrato (Comisión Europea, 2020).

Es importante mencionar que a partir de este punto al Solicitante se le considera Coordinador y a los Co – Aplicantes, Socios.

4.3 Desarrollo del proyecto

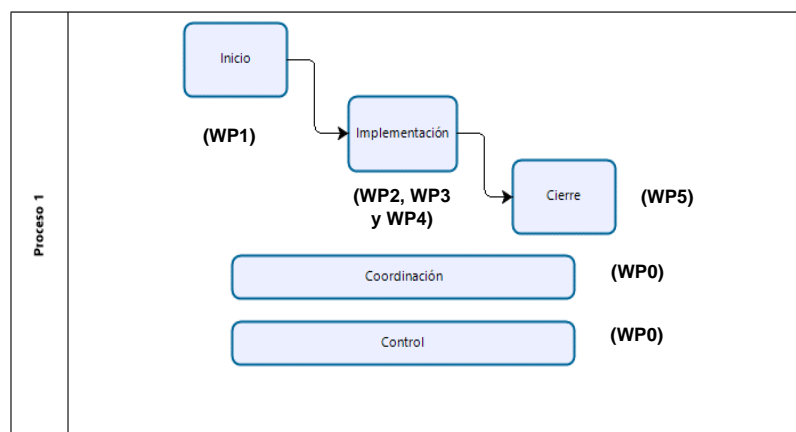
Una vez que se obtenga el “*Grant Agreement*”, firmado electrónicamente por el Coordinador, y el representante de la Comisión Europea, se inicia la etapa del desarrollo del proyecto.

En esta etapa se describirá a las fases como paquetes de trabajo o “*work package*” (WP). Estos WP fueron definidos previamente por el Coordinador del proyecto y los socios, específicamente cuando se realizó la elaboración técnica del proyecto (Ver Ilustración 4.3).

El número de paquetes de trabajo varían según los objetivos del proyecto y se desglosan en actividades que se van a desarrollar a lo largo del proyecto. Cabe mencionar que en muchos de los casos estas actividades se realizan de manera transversal.

En la ilustración 4.5 se puede observar cuál es la estructura que tiene por lo general el desarrollo de un proyecto europeo.

Ilustración 4.5 Fases de desarrollo de un proyecto europeo



Fuente: Elaboración propia

A continuación se incluye la explicación a grandes rasgos de cada una de las fases del desarrollo de los proyectos europeos. Estos serán explicados con mayor detalle más adelante:

- Inicio: Generalmente un proyecto se inicia con la realización del *Kick off meeting*. En él se debaten las diversas estrategias que se desarrollarán a lo largo del proyecto junto a la metodología para realizar la respectiva investigación.
- Implementación: Esta etapa empieza generalmente con la difusión del proyecto (WP2), el desarrollo en sí (WP0, WP1, WP3, WP4 y WP5) y sus respectivos “*deliverables*”, conocidos como los resultados del proyecto.
- Cierre: En esta fase se realiza el evento final donde se difunde los resultados obtenidos y la estrategia para realizar la transferibilidad del proyecto.
- Coordinación y control: Estas dos etapas son ejecutadas por el coordinador del proyecto y los líderes de los WP. Se realizan de manera transversal según el avance del proyecto para medir el avance de este.

Una vez que se tenga una noción global de cómo se desarrollan los proyectos europeos es importante también mencionar cuáles son los reportes periódicos que se realizan para conocer el avance del proyecto y cuáles son las herramientas que sirven de soporte.

Reportes periódicos:

- Entregables y productos finales: Todos los paquetes de trabajo, conocidas como las fases de inicio a fin de los proyectos, tienen sus propios resultados. Por un lado están los “Entregables” que son los “productos” impresos o digitales solicitados por la Comisión. Por ejemplo: informes de investigación, papeles de trabajo, minutos, etc. Y por otro lado están los “Productos finales” que son los productos y/o servicios que resultan de las acciones de las actividades como, por ejemplo: *Kick off meeting*, coordinación de los meetings, etc. Durante el proyecto cada uno de los socios puede ser líder de uno o dos paquetes de trabajo incluido el líder del proyecto lo que significa que son los responsables de realizar el o los “Entregables” designados al inicio, ya que de esta manera el líder del proyecto, conocido como el “Coordinador” podrá llevar un control del avance del proyecto. Cabe señalar que los otros socios que no son líderes de un paquete de trabajo en específico también pueden brindar alguna recomendación que mejore los entregables realizados ya que es un beneficio para el proyecto en sí mismo.
- Justificación financiera: La justificación financiera es otro de los procesos periódicos realizado individualmente por el líder del proyecto y los socios que lo conforman. Dado que la Comisión Europea determina los criterios para la realización de la justificación financiera, es responsabilidad de los participantes seguir estos lineamientos y justificar sus costes elegibles a medida que avance el proyecto.
- Informes de progreso: Son informes técnicos donde se detalla cada una de las actividades que realizan los socios periódicamente. Estos informes son enviados al Coordinador del proyecto, ya que de esta manera puede controlar que todas las actividades cumplan con los objetivos y los plazos. Cabe indicar que estos informes están directamente relacionados con las justificaciones financieras

Herramientas internas:

- Dropbox
- Google drive
- Google Calendar
- Skype

Herramientas externas:

- **Acuerdo de subvención:** Documento entre la Comisión Europea y el Coordinador del proyecto que detalla los lineamientos del proyecto.
- **Acuerdo de consorcio:** Documento que detalla los procedimientos de gestión y las políticas de comunicación entre los socios y el Coordinador.
- **Manual del proyecto:** Documento donde se encuentra de manera detallada y clara las actividades que se llevarán a cabo en el proyecto, responsabilidades de los socios con sus respectivas fechas límites así como los procedimientos para resolver conflictos y la descripción de todas las actividades que se deben realizar en el proyecto.
- **Guía FAMI:** Documento donde se encuentra los lineamientos del proyecto y que sirve de guía a lo largo de todo el proyecto.

Junto a las herramientas mencionadas anteriormente, la metodología que utiliza DOCUMENTA, coordinador del proyecto para gestionar la comunicación, el progreso y la transparencia financiera de Incommon es a través de los siguientes puntos:

- **Reuniones del consorcio y Skype meetings:** Reuniones que se realizan en momentos específicos durante el proyecto y que se plasman en actas, conocidas como evidencias escritas de lo acordado en las reuniones. Cabe indicar que adicionalmente toda comunicación entre los socios también se realizará por medio de correos electrónicos y toda decisión que se tome siempre será decidido colectivamente por el consorcio y se tratará que sea generalmente de manera unánime, en el caso de no ser así se puede realizar a través de un sistema de votos.
- **Diagrama de Gantt:** Diagrama que permite conocer de manera detallada la duración de cada una de las tareas del proyecto y las fechas que se realizarán las reuniones, Skype meetings u otras actividades que deben cumplirse en una fecha específica.
- **Plantillas:** Plantillas creadas por el Coordinador del proyecto, brindadas y solicitadas periódicamente a los socios para poder hacerle seguimiento al proyecto en términos de calidad, financiación y diseminación de actividades con la finalidad de poder comparar con lo planificado y detectar posibles desviaciones.
- **Indicadores:** Los socios junto al Coordinador establecerán indicadores específicos para cada una de las fases del proyecto que serán revisadas durante las reuniones transnacionales y los Skype meetings y monitoreados constantemente por cada uno de ellos, especialmente por el Coordinador.

Tal y como se mencionó anteriormente, todas las tareas y/o actividades a lo largo del proyecto se irán desarrollando paulatinamente por cada uno de los roles (Coordinador, Investigador, Técnico y Administrativo) que tienen cada socio asignado en el proyecto.

A continuación se describen las funciones generales de los cuatro tipos de categorías o roles de los proyectos europeos:

- **Coordinador:** El Coordinador naturalmente entre otras funciones es la persona que se encarga de la coordinación general de todas las actividades designadas al inicio del proyecto. Así mismo, es la que asiste a las reuniones transnacionales y lleva el control y monitoreo de los indicadores cualitativos y cuantitativos del proyecto.
- **Investigador:** El investigador es el que en general participa activamente en los talleres realizados en el proyecto. Así mismo es quien se encarga de realizar y difundir todo el trabajo de investigación (por ejemplo, la detección de buenas prácticas, desarrollo de la Currícula, etc.). Cabe indicar que una de sus funciones

principales es tener un contacto personalizado con los participantes del proyecto que le permita crear un Networking.

- Técnico: El técnico es la persona quien se encarga directamente de la organización de los eventos de difusión, la traducción de los diversos materiales y, en muchos casos, de la actualización de la página web y la plataforma que se use en el proyecto.
- Administrativo: El administrativo es básicamente quien brinda apoyo en las organizaciones de los eventos o reuniones así mismo realiza el seguimiento de toda la documentación administrativa requerida para el proyecto.

Cabe indicar que estas categorías tienen asignado un coste específico que se establece en el presupuesto antes de iniciar el proyecto, considerando los costes reales que tienen los socios y utilizando como referencia la unidad básica persona – día, es decir el coste asignado es equivalente a 1 día de trabajo a jornada completa del trabajador (8 horas).

Así mismo es importante considerar que las descripciones de los roles expuestos anteriormente es solo una referencia general de las tareas que normalmente desempeñan en esos cargos, sin embargo, cada organización tiene la facultad de adaptar las tareas a sus necesidades.

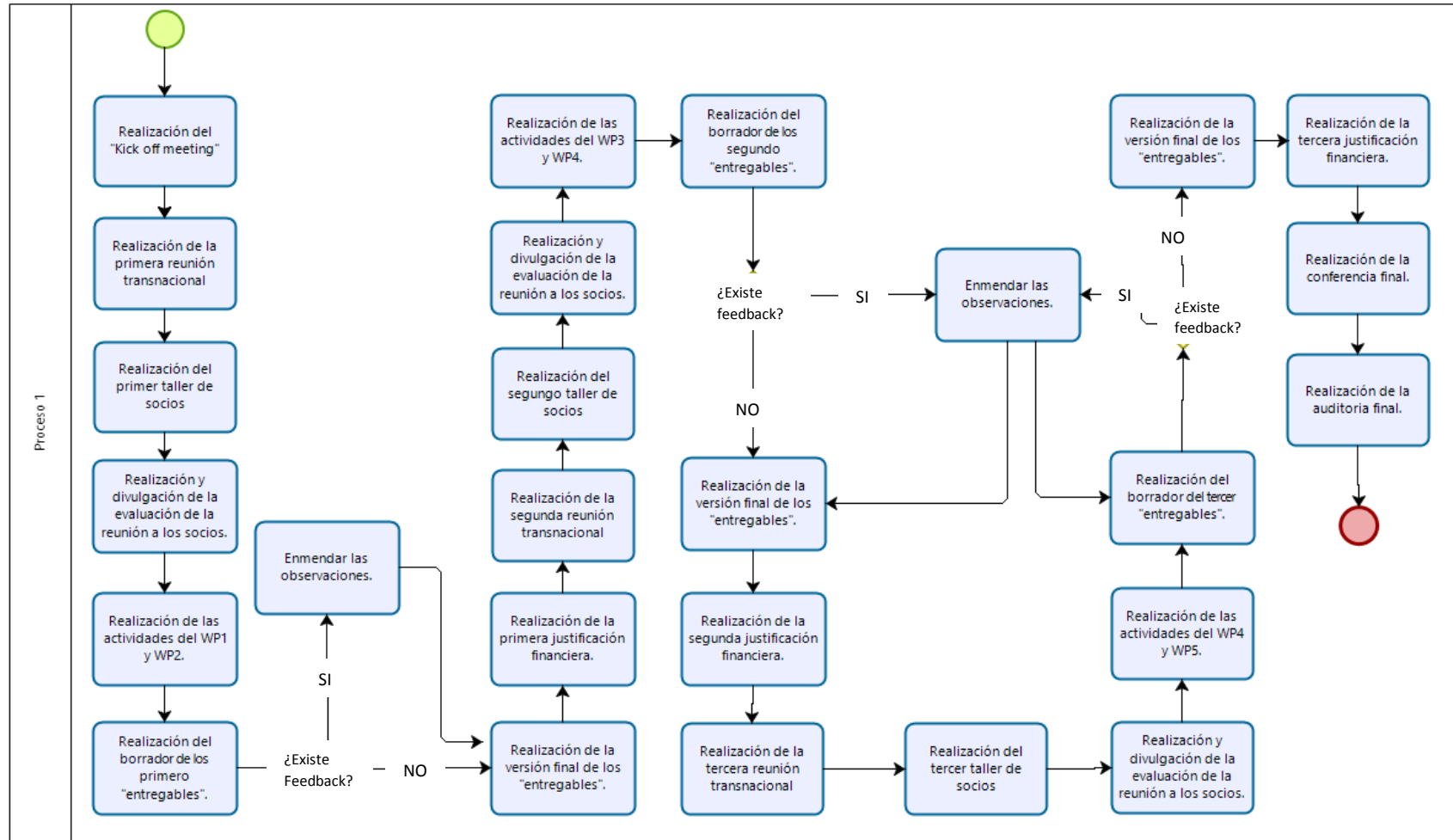
En términos generales, las fases del desarrollo de un proyecto europeo:

- Tienen 5 fases, las cuales pueden variar dependiendo del proyecto
- Implican unos costes que tienen que ser periódicamente justificados.
- La realización de los entregables en cada una de las fases alimenta las fases posteriores y se realizan en momentos puntuales.
- Los informes técnicos determinan la marcha del proyecto y también se realizan en momentos puntuales.

Los proyectos europeos tienen la característica de durar entre dos o tres años. Debido a lo extenso que es y las actividades que conllevan no se podría realizar un Flujograma con mucho nivel de detalle. Sin embargo, a causa de la importancia de conocer en líneas generales cómo es el proceso y dado que en muchos casos las fases son repetitivas por paquete de trabajo, se ha realizado un resumen de las actividades que se realizan por cada cierto periodo. Es importante mencionar que estos periodos pueden cambiar dependiendo del proyecto.

A continuación en la ilustración 4.6 se detalla las fases de un proyecto los primeros seis meses.

Ilustración 4.6 Flujograma del desarrollo de un proyecto europeo



Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en la ilustración 4.6 el inicio de un proyecto después que este haya sido aprobado, se da con la realización de la primera reunión conocida como el “Kick off meeting”. Para este tipo de evento es el Coordinador el responsable de coordinar y organizar la reunión. Es decir, se encarga de definir una agenda y llegar a un consenso con los socios respecto a la fecha que se llevará a cabo el evento. Una vez que se llegue a un consenso se juntan todos los miembros del Consorcio para debatir las primeras actividades que se ejecutarán en el proyecto. Al concluir la reunión, el Coordinador del proyecto es responsable de realizar y divulgar el primer “Minute”, documento que detalla todos los acuerdos que se hicieron en la reunión. Este subproceso es repetitivo en todas las reuniones transnacionales que se llevan a cabo a lo largo del proyecto. Lo único que le diferencia del “*Kick off meeting*” y la “Conferencia final” es que en el caso de las reuniones transnacionales se realiza y se divulga una evaluación a los socios del proyecto. Es importante mencionar que estas reuniones dependen de los países que participan en el proyecto, por ejemplo: Si participan Austria, España y Grecia, las reuniones transnacionales se dan en estos tres países y cada país es responsable de gestionar el evento. Así mismo la realización de estos se da cada cierto periodo para conocer el avance del proyecto.

Al finalizar las reuniones mencionadas anteriormente las entidades que participan en el proyecto empiezan a realizar actividades que corresponden a los diferentes paquetes de trabajo. Por ejemplo: El kick off meeting da inicio a las primeras actividades y así sucesivamente las otras reuniones transnacionales que dan inicio a los otros paquetes de trabajo tales como: WP3, WP4 y WP5.

Dado que cada uno de estos WP tienen objetivos específicos conocidos como entregables, el Coordinador y el líder del WP son responsables de que estos se cumplan en una fecha determinada. Para esto es necesario que en primer lugar el líder del paquete de trabajo realice un borrador de los entregables que le corresponden y una vez que este borrador de entregable se conozca entre todos los socios y no haya ningún *feedback* respectivo se elabore el entregable final.

Al finalizar la revisión de estos entregables se realiza la presentación oficial a través de la plataforma de la CE y/o página web del proyecto. Finalmente cada periodo culmina con la realización de la justificación financiera. Donde como se mencionó anteriormente solo en el caso de algunos socios se realiza una auditoria final del proyecto. Por otro lado es importante también mencionar que durante el desarrollo del proyecto existen dos momentos claves donde se realiza la entrega de un informe técnico y financiero a la Comisión Europea. Uno es a la mitad del proyecto conocido como el “*Interim*” y otro al finalizar conocido como “*Final*”.

A continuación se explicarán dos de los subprocesos más importantes del desarrollo de un proyecto europeo.

4.3.1 Justificación financiera

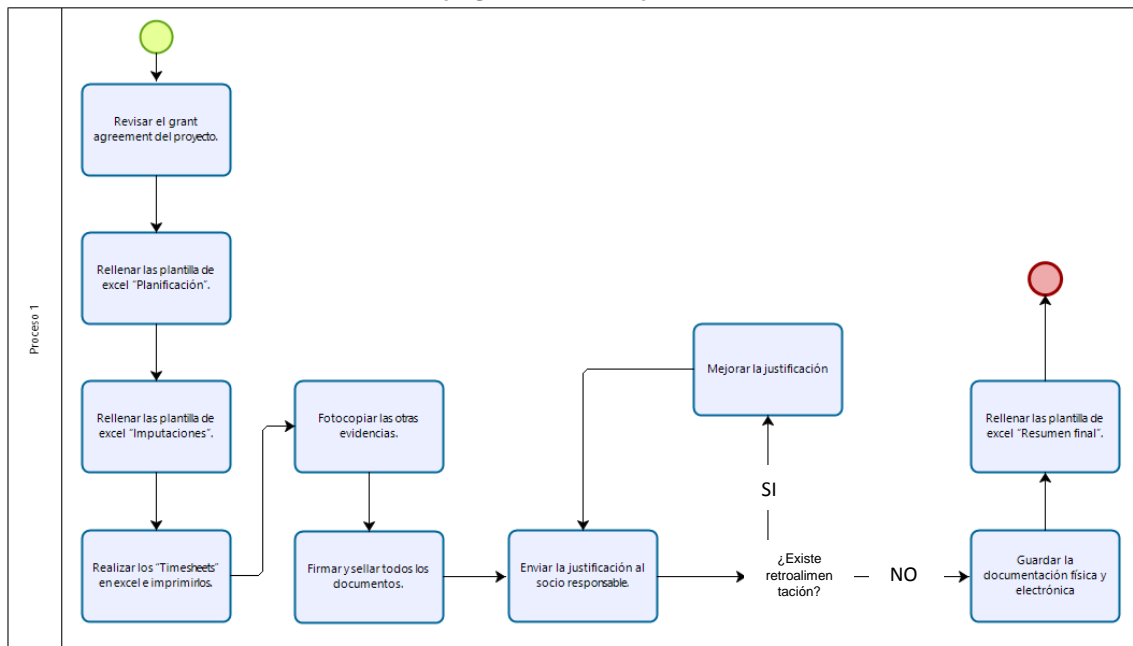
En el caso de DOCUMENTA respecto a la realización de las justificaciones financieras generalmente se realizan cada 4 o 6 meses dependiendo del proyecto europeo. Es importante mencionar que este procedimiento lo realiza DOCUMENTA como coordinador de sus propios proyectos y socio de otros proyectos europeos. Para la realización se tienen que conocer en primer lugar cuáles son los requisitos y/o evidencias de estas justificaciones. A continuación, se describen cada uno de ellos.

- 1) Personal: Cálculo del coste de personal, hojas de tiempo, nóminas y seguridad social con su respectivo comprobante de pago.
- 2) Viajes transnacionales: Política de subsistencia, *Boarding Pass*, facturas de vuelo y de hotel con sus respectivos comprobantes de pago y nota de gasto.
- 3) Otros costes directos y Subcontrataciones: Facturas con sus respectivos comprobantes de pago.

4) Plantilla de excel con los costes declarados.

Una vez descritos los requisitos a continuación en la ilustración 4.7 se visualiza cómo se lleva a cabo este subproceso.

Ilustración 4.7 Flujoograma de la justificación financiera



Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la ilustración 4.7, para iniciar el proceso la persona responsable de las justificaciones financieras debe de revisar toda la información del mismo en el “*Grant Agreement*” o Acuerdo de Subvención. En éste podrá obtener toda la información necesaria del proyecto: los socios participantes, el presupuesto aprobado, las diferentes actividades que se realizarán a lo largo del proyecto (paquetes de trabajo, eventos, reuniones transnacionales, etc.), así como las fechas de inicio y finalización del proyecto junto al cronograma donde encontrará las fechas en las que se deberá realizar cada actividad especificando el número de días destinadas a cada una de ellas y quién se deberá de encargar de su realización.

Como se ha mencionado anteriormente para la realización de tareas, existen cuatro categorías ordenadas jerárquicamente: Coordinador, Investigador, Técnico y Administrativo.

Una vez que se conozca toda la información, se empiezan a utilizar plantillas internas de excel hechas por DOCUMENTA, donde se plasma todos los datos importantes que permiten controlar los días presupuestados por proyecto, cabe indicar que estas plantillas ayudan en la realización de uno de los requisitos del personal de las justificaciones financieras llamado hojas de tiempo; modelo de plantillas que son aportados por el Coordinador del proyecto al iniciar el mismo con el objetivo de justificar lo que realmente se ha realizado del trabajo previsto.

Para empezar la primera plantilla que se utiliza es llamada “planificación” (ver Anexo I), una vez que se tiene el cronograma junto al presupuesto de días por paquete de trabajo y categoría, se realiza una planificación anual por proyecto. Esta plantilla se encuentra dividida en pestañas de excel que llevan por nombre la denominación del proyecto y una pestaña resumen final. Respecto a las pestañas que llevan por nombre el proyecto, cada pestaña incluye: Un pequeño cuadro donde se detalla el número de días por categoría en cada paquete de trabajo, una pequeña tabla que muestra el cronograma y adicionalmente cuadros con el nombre de las personas que participan en el proyecto haciendo referencia a los días trabajados al año por paquete de trabajo. Respecto a la

pestaña resumen final, este incluye un cuadro que muestra la información de los días imputados por persona que participa en cada proyecto. De esta manera se controla que no se pasen de sus días límites laborables al año (220 días).

En resumen, para poder rellenar esta plantilla se realizan los siguientes pasos:

- 1) Revisar el cronograma y presupuesto del proyecto.
- 2) Plasmar la información en la plantilla "Planificación".
- 3) Realizar la planificación anual de días por WP del proyecto.
- 4) Realizar la planificación anual por persona involucrada en el proyecto
- 5) Revisar la pestaña resumen de la plantilla "Planificación".

Es importante mencionar que a lo largo del proyecto es posible realizar múltiples modificaciones en la plantilla "Planificación" debido, por ejemplo, a cambios en la plantilla del personal y otros factores. En el caso de que esto ocurra se tienen que considerar la posible repercusión en otras plantillas.

Seguido de lo anterior nos encontramos con la segunda plantilla de excel, llamada "imputaciones" (Anexo II). Esta plantilla se encuentra dividida en pestañas de excel que lleva por nombre cada persona que participa en el proyecto. En un inicio en esta plantilla están las imputaciones proyectadas mensuales que se le ha programado a cada empleado al mes, en cada proyecto; y dentro de cada proyecto, en cada categoría y su respectivo paquete de trabajo, sin embargo una vez estén aprobados los días proyectados mensuales por la persona que participa en el proyecto se convierten en días mensuales reales. En resumen para rellenar esta plantilla se realizan los siguientes pasos:

- 1) Revisar la plantilla "Planificación".
- 2) Realizar la imputación de días en la plantilla "Imputaciones" por persona/mes/categoría según la planificación anual.
- 3) Consultar con la persona involucrada si los días proyectados mensuales tiene coherencia con lo trabajado realmente, si no es así es posible realizar cambios.
- 4) Finalmente, llenar la información con los días mensuales reales trabajados por proyecto y darlos por válidos.

Para continuar con el procedimiento, nos encontramos con la tercera plantilla, llamada "Calendario" (Anexo III). Esta plantilla es muy similar a la anterior respecto a la estructura de pestañas. Sin embargo, lo que le diferencia de la anterior es que en este caso la imputación se realiza a través de horas de trabajo. Es decir cada pestaña incluye un calendario anual distribuido en cuadros mensuales con el detalle de días por mes, donde en cada cuadro existen cuatro últimas columnas a la derecha de la tabla Excel, el cual nos indica si nos hemos pasado de horas y de días o por el contrario, si aún nos faltan horas y días por imputar de cada proyecto, según lo establecido previamente.

Para llenar esta plantilla primero debemos fijarnos en la plantilla anterior de "imputaciones", ya que esta nos dará la información necesaria, es decir, el número de días que el empleado ha realizado por paquete de trabajo del proyecto en función al mes que se va a justificar. Es importante mencionar que la información viene dada en días y lo que se llena en la plantilla "Calendario" es en horas por lo tanto hay que tener en cuenta la jornada laboral de cada empleado, no pudiendo imputar en un día más horas de las que le corresponden. Así mismo, hay que calcular cuantas horas corresponden a los días que hay que imputar, siendo cada día de 8 horas. Por ejemplo, si un empleado tiene una jornada laboral de 5 horas y tiene que imputar 3 días. Como cada día es de 8 horas, esa persona tendrá que imputar $8 \times 3 = 24h$ repartidas a lo largo del mes, no pudiendo en un día superar las 5h de su jornada.

De igual manera habrá que tener en cuenta fines de semana y festivos (sombreados con rallas negras) así como días de reuniones y viajes (sombreados en amarillo) en la

plantilla “Calendario”, en los cuales no se podrá imputar ninguna hora. En resumen para rellenar esta plantilla se realizan los siguientes pasos:

- 1) Actualizar la plantilla “Calendario”, en función al año que le corresponda, considerando festivos y viajes planificados si es que existen.
- 2) Revisar la plantilla “Imputaciones”.
- 3) Realizar la imputación de horas en la plantilla “Calendario” por persona/mes/categoría según la plantilla “Imputaciones”.
- 4) Revisar la pestaña resumen, verificar si los datos coinciden con las otras plantillas.
- 5) Finalmente, hacer una última verificación y utilizar la información para llenar las respectivas hojas de tiempo.

Una vez que se haya finalizado de rellenar las tres plantillas anteriores que son herramientas internas de DOCUMENTA se procede a realizar las hojas de tiempo por persona que participa en el proyecto.

Como se ha mencionado anteriormente los modelos de las hojas de tiempo, es decir las plantillas, son realizados por el Coordinador del proyecto. Responsable de crear sus respectivas plantillas y enviar a cada uno de los socios para que rellenen la información en las hojas de tiempo y esta sea homogeneizada.

Por otro lado una vez que se tengan las hojas de tiempo finales se procede a adjuntar el resto de la evidencia de personal, viajes, subcontrataciones y otros costes directos. Cabe mencionar que en el caso de las nóminas y el pago de la seguridad social, solo se tiene que adjuntar información que sea coherente con los meses que se imputó en las hojas de tiempo.

Al tener recopilada toda la información y la evidencia, el representante de la organización procede a firmar y sellar todos los documentos. En este punto es importante recalcar que DOCUMENTA según el proyecto europeo en el que participa tiene dos roles diferentes. Por un lado puede ser Coordinador de un proyecto y por otro lado también existe la posibilidad de que sea solo un socio más de otros proyectos.

A continuación, se explica su función según el rol que desempeñe:

- Coordinador: Al estar firmado y sellado, el documento final se escanea y se guarda electrónicamente en los archivos de DOCUMENTA. De la misma manera al tener este rol es quien se encarga de recibir toda la documentación del resto de los socios para que sea validada.
- Socio: Al estar firmado y sellado, el documento final se escanea, se guarda electrónicamente y se manda por correo electrónico al Coordinador del proyecto. En este caso el Coordinador lo revisa y si existe algún documento faltante u observación nos lo solicita y DOCUMENTA realiza la respectiva subsanación.

Una vez que toda la revisión esté conforme se recibe el pago correspondiente y se procede a realizar la plantilla de excel final, llamada “resumen final” (Anexo IV). El objetivo de esta plantilla es ir rellenando mes por mes el avance del proyecto a nivel de costos ya sea *staff* (días de trabajo), viajes transnacionales (coste del viaje), otros costes directos (coste de facturas), etc. De esta manera se puede controlar lo que se ha gastado versus lo que se tiene presupuestado de cada proyecto al mayor detalle posible, es decir nos brinda una información de costes general por proyecto. Para rellenar esta plantilla se realizan los siguientes pasos:

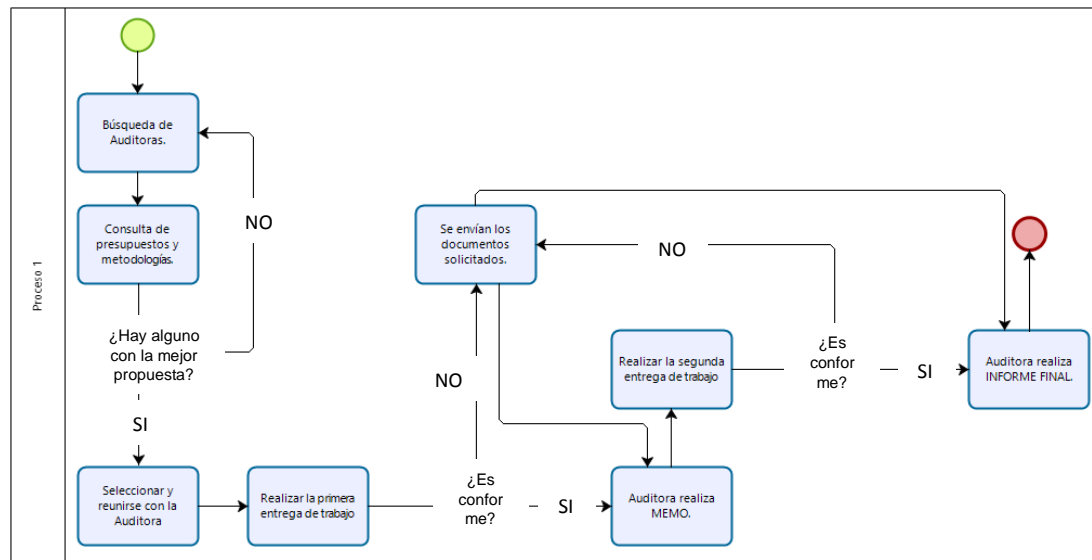
- 1) Actualizar la plantilla “Resumen final”.”, en función al presupuesto del proyecto con sus respectivas partidas.
- 2) Realizar la imputación de los costes ejecutados.
- 3) Revisar lo que se ha gastado versus lo que tiene presupuestado.

4.3.2 Auditoría

La realización de este proceso es solo para algunos socios que tengan un presupuesto mayor de 100,000.00 euros. Como en el caso DOCUMENTA sus presupuestos del FAMI superan la cifra mencionada tuvo la obligación de realizarlo al igual que otros socios.

A continuación en la ilustración 4.8, se visualiza todos los subprocesos que forman parte de la Auditoría que realizaron al proyecto.

Ilustración 4.8 Flujograma de la Auditoría de un proyecto europeo



Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la ilustración 4.8 en primer lugar la entidad debe realizar una búsqueda de Auditoras en la zona donde se encuentre. Generalmente esta búsqueda se realiza a través de internet. Al tener la lista de Auditoras, el personal administrativo de la entidad debe consultar presupuestos y metodologías. Después de tener esa información por parte de las Auditoras, tiene que seleccionar a la que tiene mayor experiencia y prestigio en proyectos europeos. Una vez que la Auditora sea seleccionada se programa una fecha para que se reúnan ambos staff, es decir por un lado DOCUMENTA y por otro lado la AUDITORA, esta reunión se debe realizar con la finalidad de establecer fechas de entrega de trabajo y brindar la explicación de la metodología que se usará para la Auditoría. Es importante que las entidades tengan preparada previamente toda la información financiera requerida por la Auditora ya que el siguiente paso consiste en realizar la entrega de esta documentación a la Auditora para que lo puedan revisar y pueden dar sus respectivas observaciones y comentarios. Finalizada esta revisión la Auditora realizará un MEMO, que sería como un pre informe o un avance de que se auditó hasta ese momento. Esto con la finalidad de que al momento que la Auditora realice el informe final el proceso sea más eficiente.

5 ANÁLISIS DEL PROYECTO INCOMMON

A lo largo de este capítulo se describe el funcionamiento actual de la fase “desarrollo del proyecto” aplicado al proyecto Incommon, proyecto europeo liderado por DOCUMENTA. Esta fase se encuentra dividida en 5 etapas: Compartir, implicar, puesta en marca, interactuar y transferibilidad, las cuales se explicarán más adelante junto a la etapa de justificación financiera.

5.1 Descripción del proyecto

Dado que el análisis de procesos descrito en el apartado anterior se aplicará al caso concreto del proyecto Incommon, se ha dedicado este apartado a la descripción del mismo. Toda la información se ha extraído de un documento elaborado por DOCUMENTA, donde describe al proyecto en español.

InCommon es un proyecto cofinanciado por el Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI) de la Comisión Europea, que tiene por finalidad la integración de refugiados y migrantes. Cuenta con socios en **Austria, Chipre, España y Grecia**, siendo la Asociación Documenta (España) encargada de liderar el proyecto.

5.1.1 *Objetivos generales y específicos del proyecto*

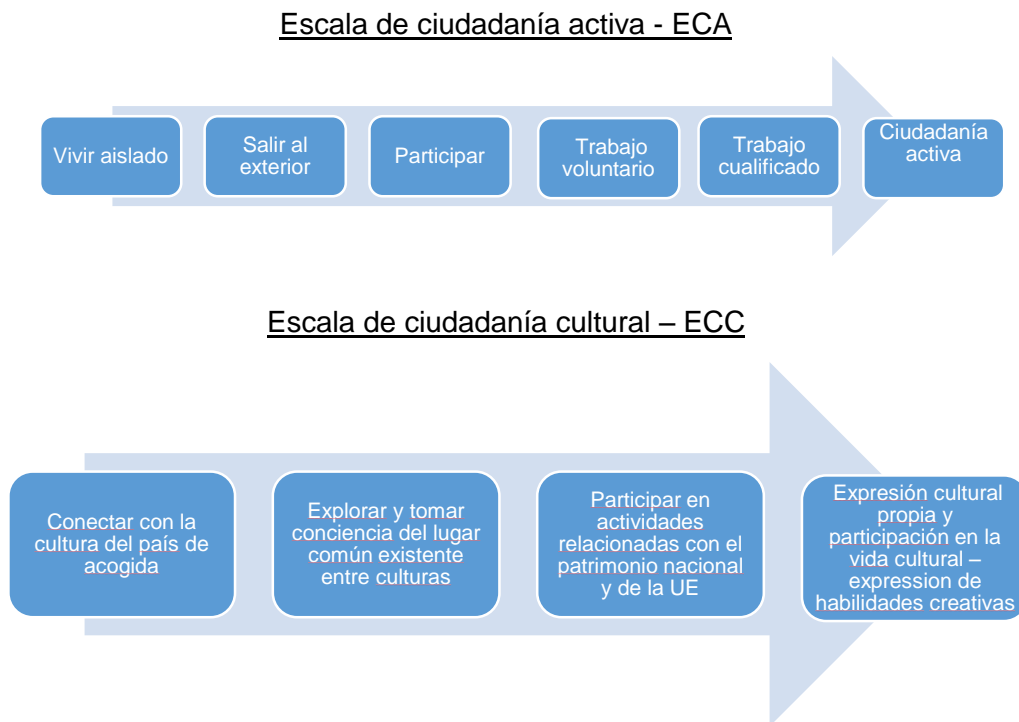
En primer lugar el objetivo general de InCommon es la inclusión social a través de la participación cultural de las mujeres migrantes. Para lograr este objetivo se establecen tres pautas:

- Acciones para el empoderamiento de las mujeres a través de su desarrollo individual y la capacitación en Competencias Clave del Marco de Referencia Europeo (Comisión Europea y Estados miembros, 2006).
- Desarrollo de una metodología para la inclusión social a través de la cultura (Escala de Ciudadanía Cultural - ECC).
- Creación de redes locales integradas por mujeres, voluntarios y entidades culturales.

Cabe indicar que la ECC consta de cuatro fases y proviene de la adaptación de la Escala de Ciudadanía Activa (ECA), una herramienta que ayuda a los orientadores y trabajadores sociales, responsables de una mejor integración de las mujeres inmigrantes con bajo nivel educativo (Documenta; Editc; Dimitra; KIST Consult, 2018).

A continuación en la ilustración 5.1 se muestra el proceso de adaptación.

Ilustración 5.1 Adaptación de la ECA a ECC

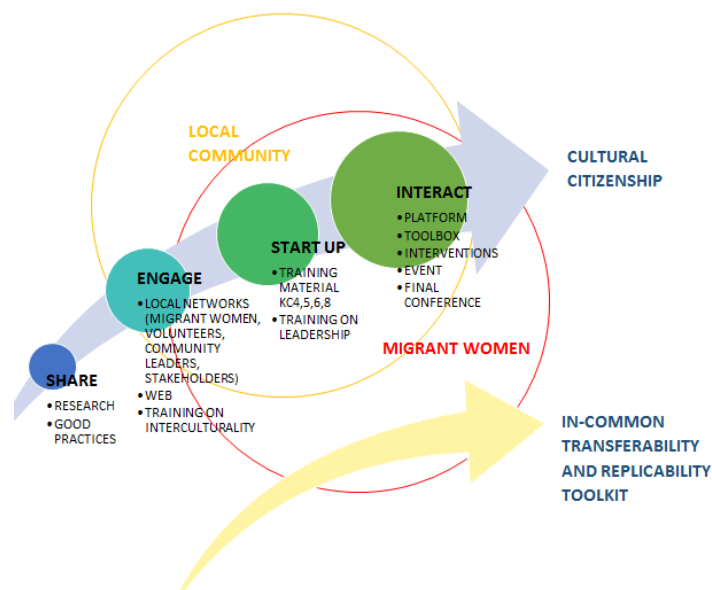


Fuente: DOCUMENTA (2018)

Por otro lado, adicionalmente al objetivo general, el proyecto también tiene la finalidad de transferir su modelo (fases del proyecto) a nivel europeo. Esto se va a realizar a través del “INCOMMON TOOLBOX”, una herramienta itinerario de orientación personalizada para la integración social y ejercicio de la ciudadanía activa de 400 mujeres a través de la participación cultural en la comunidad de acogida.

A continuación en la ilustración 5.2 se muestra gráficamente la implementación del “INCOMMON TOOLBOX” (Documenta, 2020).

Ilustración 5.2 Incommon toolbox



Fuente: DOCUMENTA (2018)

El detalle del modelo es el siguiente:

- **COMPARTIR:** Intercambio de buenas prácticas y análisis de dificultades que impiden a las mujeres su plena participación en la vida cultural.
- **IMPLICACIÓN:** Implicación de los beneficiarios y creación de redes locales de agentes participantes.
- **INICIO:** Elaboración de un currículum y formación en liderazgo y en las siguientes competencias: competencia digital, aprender a aprender, sociales y cívicas, conciencia y expresión culturales.
- **PARTICIPACIÓN:** Desarrollo de intervenciones culturales lideradas por las mujeres inmigrantes correspondientes a los diferentes niveles de la Escala de Ciudadanía Cultural.

Finalmente los principales objetivos específicos del proyecto InCommon son:

- Detectar las barreras para la integración efectiva y la participación en la vida cultural de las mujeres inmigrantes en la sociedad de acogida.
- Formar a las mujeres inmigrantes en Competencias Clave para empoderarlas y, a su vez, capacitarlas en liderazgo para que puedan ser miembros activos de la comunidad.
- Mejorar la participación cultural y la inclusión social de las mujeres inmigrantes en la sociedad de acogida mediante la creación de redes locales conectadas a nivel europeo.
- Fomentar el empoderamiento de las mujeres inmigrantes y el diálogo intercultural para la implementación de acciones que promuevan la ciudadanía cultural.
- Asegurar la transferencia a otros países europeos y grupos objetivo de la metodología propuesta a través de la sistematización de todo el proceso en una caja de herramientas.

En base a todo lo anterior los grupos objetivo del proyecto son:

- Mujeres inmigrantes con dificultades en el acceso a recursos educativos y culturales en la comunidad de acogida.
- Entidades culturales y educativas, recursos de la comunidad de acogida, servicios y organizaciones con responsabilidad en la integración de los migrantes, así como, trabajadores sociales, mentores y mediadores culturales.
- Voluntarios.

A largo plazo, son también beneficiarios de este proyecto los responsables de políticas de integración; servicios de empleo; servicios educativos, culturales y sociales; ONGs y organizaciones del tercer sector.

5.1.2 Consorcio

Dado que el proyecto Incommon se lleva a cabo en cinco países, incluyendo a España, es necesario la participación de diversas asociaciones por país y con características específicas que se complementen y ayuden en el cumplimiento de objetivos. Siguiendo esa línea, la estructura del Consorcio que se formó inicialmente para este proyecto está conformado por dos tipos de socios: Los principales y los expertos.

En primer lugar los socios principales son aquellos que tienen una vasta experiencia en proyectos europeos y cuentan con competencias claves en relación a la creación de herramientas y metodologías de trabajo innovador y participativo hacia la promoción de la inclusión social, educativa, cultural y crecimiento económico. Por otro lado, se encuentran los socios expertos que son el grupo de control que participan principalmente en las actividades realizadas a los grupos destinatarios con la finalidad de lograr la mayor cantidad de participación.

A continuación en la ilustración 5.3 se visualiza la actual estructura del consorcio del proyecto Incommon.

Ilustración 5.3 Estructura del consorcio del Proyecto Incommon



Fuente:DOCUMENTA (2018)

5.1.3 Resultados

Una vez que inicie la marcha del proyecto, los socios incluidos el Coordinador son responsables de cumplir con ciertas exigencias llamados resultados del proyecto tales como: Documentos de trabajo, material de formación, etc. Estas se cumplen a un plazo establecido y miden el éxito que tiene el proyecto. A continuación se describen los resultados del Proyecto Incommon de manera general, ya que más adelante se podrán describir con mayor detalle:

- **Documentos de trabajo e investigación.** Conjunto de buenas prácticas sobre integración social y participación ciudadana, investigación europea para eliminar las barreras para el ejercicio de la ciudadanía cultural de las mujeres de terceros países y la metodología de orientación de la Escala de Ciudadanía Cultural.
- **Redes, eventos, voluntariado.** Eventos de difusión, creación de redes locales de mujeres migrantes, voluntarios y actores culturales/cívicos y formación en interculturalidad para voluntarios.
- **Material de formación y cursos de formación** sobre competencias clave y liderazgo, específicamente: KC4 Competencia digital, KC6 Competencias sociales y cívicas, KC8 Conciencia y expresión cultural y, transversalmente la KC5 “Aprender a aprender”.
- **Caja de herramientas InCommon.** Herramienta digital con recursos y materiales. Difusión de la herramienta y celebración de una conferencia final.

5.1.4 Impacto del proyecto

El impacto a corto / medio plazo a nivel Europa está definido para las actividades planificadas durante la vida del proyecto:

- Llegar a 400 mujeres (100 mujeres por país) y 200 voluntarios capacitados.
- Creación de 4 locales de 10 miembros cada uno.
- Realización de 5 Currículos de formación así como el aprovisionamiento de los materiales necesarios.
- Realización de 64 talleres.
- Lanzamiento de campañas de difusión.
- Organización de 8 eventos locales.
- Organización y gestión de 4 eventos virtuales y una conferencia Europea.

- Realización de 20 intervenciones y buenas prácticas sobre inclusión cultural.

La acción tiene un impacto a largo plazo en:

- Creación de redes locales estables para la inclusión social a través de la cultura más allá del proyecto.
- Inclusión de temas de integración en la programación cultural de entidades locales y recursos culturales como *mainstream*.
- Creación de vínculos de colaboración a nivel de la sociedad: entre mujeres migrantes y voluntarias, entre mujeres migrantes y responsables de los recursos culturales.
- Enriquecimiento de la provisión de material de capacitación disponible como código abierto.
- Enriquecimiento de la provisión de metodología innovadora para orientación / integración.

5.2 Estructura de gestión del proyecto “Incommon”

Con la finalidad de poder alcanzar las metas propuestas mencionadas anteriormente del proyecto Incommon, es importante que el Coordinador del proyecto, en este caso DOCUMENTA se encuentre familiarizado con su estructura de gestión considerando primero sus funciones y las de sus socios, ya que de esta manera se podrán asignar los recursos correctamente.

A continuación en la tabla 5.4, se detallan las funciones y responsabilidades del Coordinador y de los Socios de manera general:

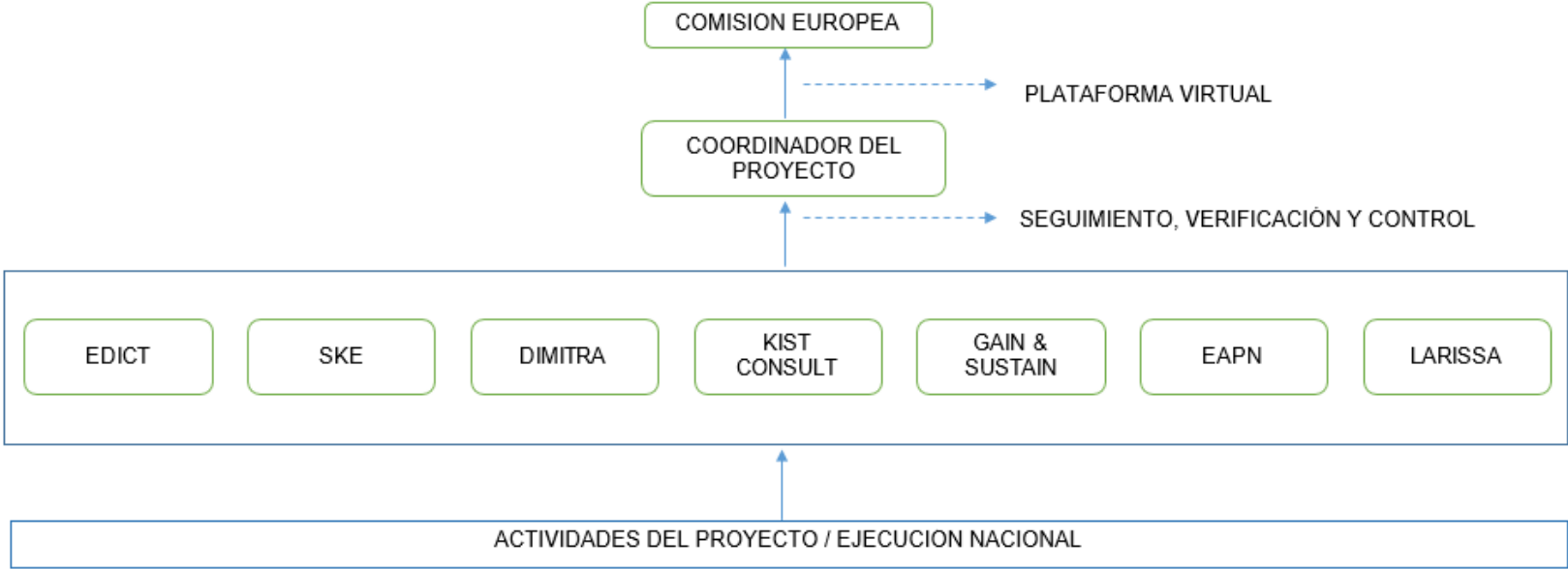
Tabla 5.4 Funciones del Coordinador y los Socios del proyecto Incommon

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir los pagos correspondientes a los socios, según lo especificado en el Contrato y el Acuerdo de Consorcio. • Coordinar la realización de los diferentes WP y asignar un líder para cada uno. • Recopilar los informes financieros y técnicos de los socios del Consorcio para luego remitirlos a la Comisión Europea. • Preparar, elaborar, con el apoyo de todos los socios, la propuesta del proyecto para finalmente remitirla a la Comisión Europea. • Revisar periódicamente los informes financieros y técnicos según los lineamientos de la Comisión Europea y el cronograma del proyecto. • Realizar el seguimiento de la difusión de acciones y asegurar la calidad de los mismos.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los informes financieros y técnicos que estén directamente relacionadas y coherentes para conocer el avance del proyecto. • Ser responsables de cada uno de los WP asignados. • Asumir en su conjunto el cumplimiento de contrato y en el caso de que uno de ellos no pueda cumplir, los demás deberán cumplir el contrato sin ninguna contribución adicional. • Informar de cualquier eventualidad al Coordinador del proyecto. • Ofrecer todos los medios necesarios para la ejecución del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 5.5 se puede visualizar cuál es la estructura de gestión y comunicación del proyecto Incommon liderado por DOCUMENTA.

Ilustración 5.5 Estructura de gestión del proyecto "Incommon"



Fuente: Elaboración propia

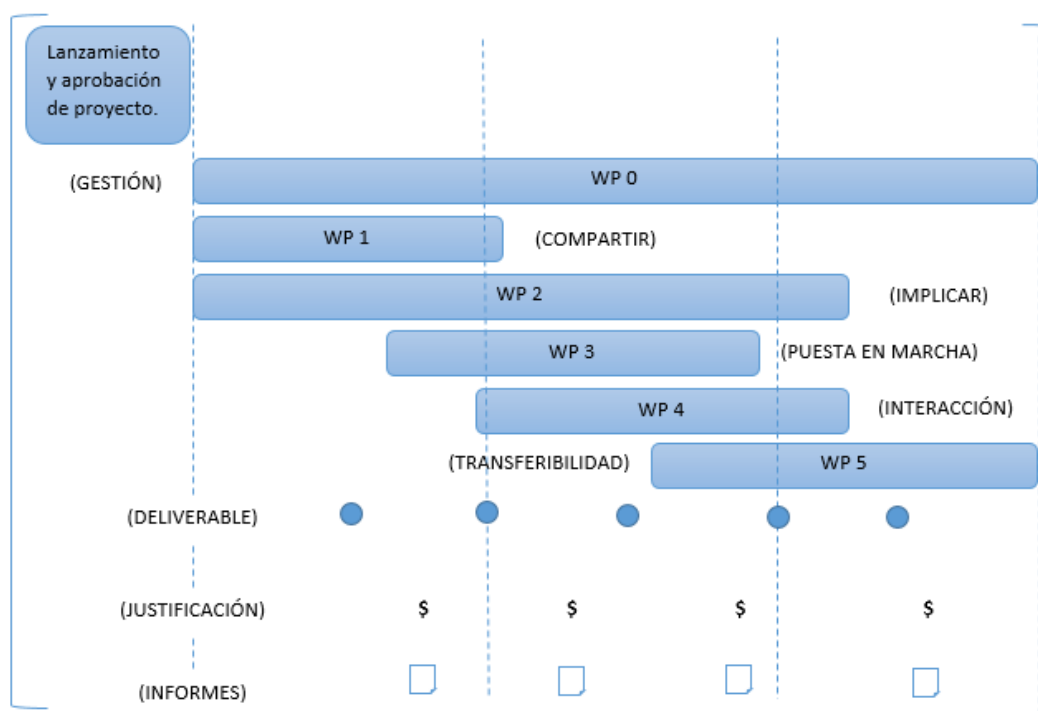
5.3 Desarrollo del proyecto “Incommon”

Como ya se había mencionado anteriormente todos los proyectos europeos se dividen en paquetes de trabajo, en el caso del proyecto Incommon sus fases son las siguientes:

- WP1: Intercambio de buenas prácticas y análisis de barreras que impiden a las mujeres la plena participación.
- WP2: Implicación de los beneficiarios y creación de redes locales de partes interesadas con mujeres migrantes, voluntarias y entidades culturales.
- WP3: Elaboración de un currículum y entrega de formación en Competencias digitales. Aprendizaje para aprender. Competencias sociales y cívicas. Conciencia cultural y liderazgo.
- WP4: Desarrollo de 20 intervenciones correspondientes a los niveles de la Escala de Ciudadanía Cultural.
- WP5: Transferibilidad y replicabilidad del InCommon Toolkit.

A continuación en la ilustración 5.6 se muestra de manera gráfica la visión completa del proyecto Incommon:

Ilustración 5.6 Estructura general del proyecto Incommon

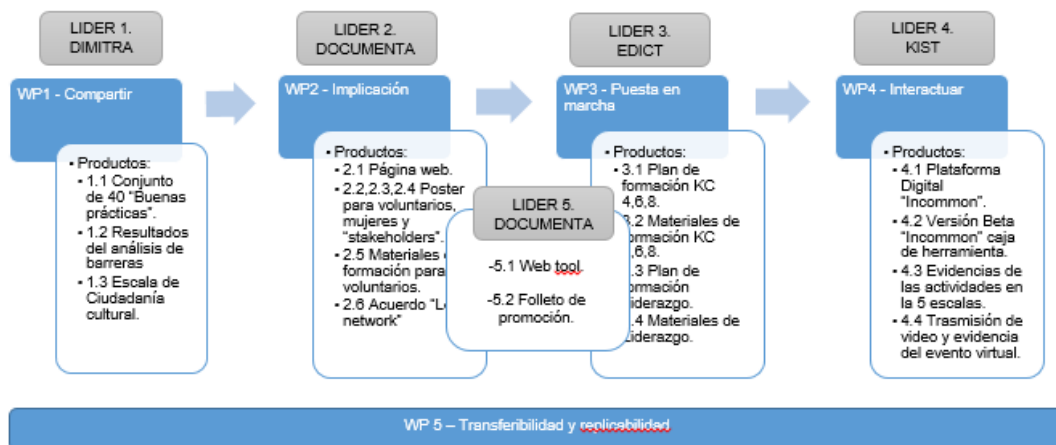


Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que cada uno de estos paquetes de trabajo es liderado por un socio que se encarga de realizar seguimiento y control a sus respectivos entregables. Sin embargo siempre existe una supervisión por parte de DOCUMENTA ya que es la entidad encargada de subir estos a la plataforma solicitados por la Comisión Europea.

A continuación en la ilustración 5.7 se puede visualizar quiénes son los líderes por WP y cuáles son los entregables a realizar por cada uno:

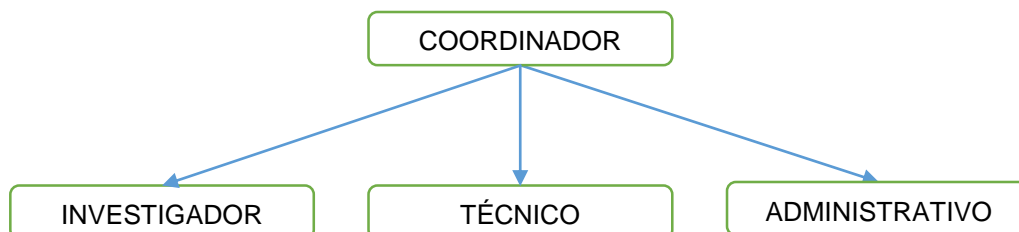
Ilustración 5.7 Líderes por WP y entregables del proyecto Incommon



Fuente: Elaboración propia

Debido a que todos los proyectos europeos tienen un staff involucrado, en el caso de DOCUMENTA para el proyecto Incommon su estructura organizativa se divide en cuatro niveles jerárquicos (Ilustración 5.8). Cabe indicar que al ser una empresa pequeña, mucha de las funciones realizadas es compartida entre los cargos, apoyándose uno con otros para cumplir con los objetivos planteados.

Ilustración 5.8 Estructura de categorías del proyecto "Incommon"



Fuente: Elaboración propia

A continuación se menciona uno por uno la descripción detallada de cada una de las etapas del desarrollo del proyecto Incommon.

5.3.1 Compartir

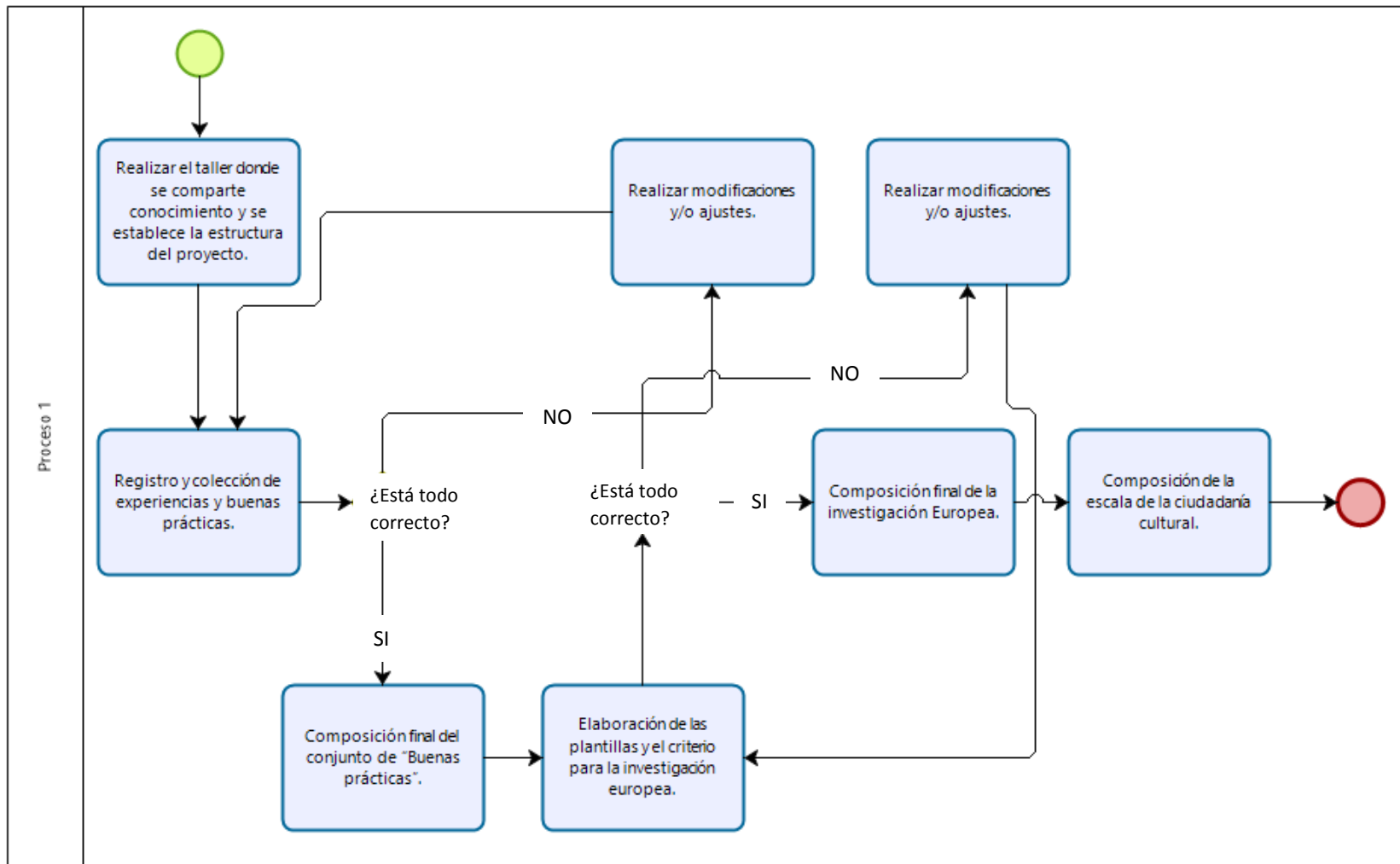
En el caso del proyecto Incommon esta fase ha recibido el nombre de “Compartir”. Este proceso en líneas generales es de investigación, tiene el objetivo de sistematizar y analizar los conocimientos e información que tiene cada uno de los socios junto al Coordinador del proyecto respecto al problema y/o conflicto que se está tratando en los países que participan en el proyecto.

Para el caso del proyecto Incommon, en esta etapa se estudió las barreras y/o limitantes que tienen las mujeres inmigrantes en su lugar de acogida.

Lo que se hizo en esta etapa en primer lugar fue realizar un taller con la participación de todos los socios, aquí es donde se debatió respecto al contexto que tiene cada país en referencia a lo mencionado anteriormente y sobre el método de adaptación que se realizará de la “escala de ciudadanía activa” así como las competencias claves que se van a entrenar para lograr una participación social y cultural de las mujeres inmigrantes. A continuación, una vez que se logró un acuerdo de lo mencionado anteriormente y se dio conformidad, DIMITRA, líder de este proceso, se encargó de recolectar la información pertinente para elaborar el documento “Buenas prácticas” a nivel Europeo de cada país y cuando se hayan realizado las modificaciones y/o cambios correspondientes se procedió a realizar un informe con la composición final de las “Buenas prácticas”. Para continuar con este proceso fue necesario que cada país realizara una investigación a nivel europeo de las creencias, roles, responsabilidades de familia, etc. De las mujeres inmigrantes. Esto se realizó a través de unas plantillas hechas por el encargado de liderar este proceso. Posteriormente, el producto final de este proceso fueron dos documentos de trabajo: la investigación nacional europea con consejos y recomendaciones para romper las barreras y la escala de ciudadanía cultura.

A continuación, en la ilustración 5.9, se visualiza gráficamente todo lo mencionado anteriormente.

Ilustración 5.9 Flujograma del proceso compartir



Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Implicar

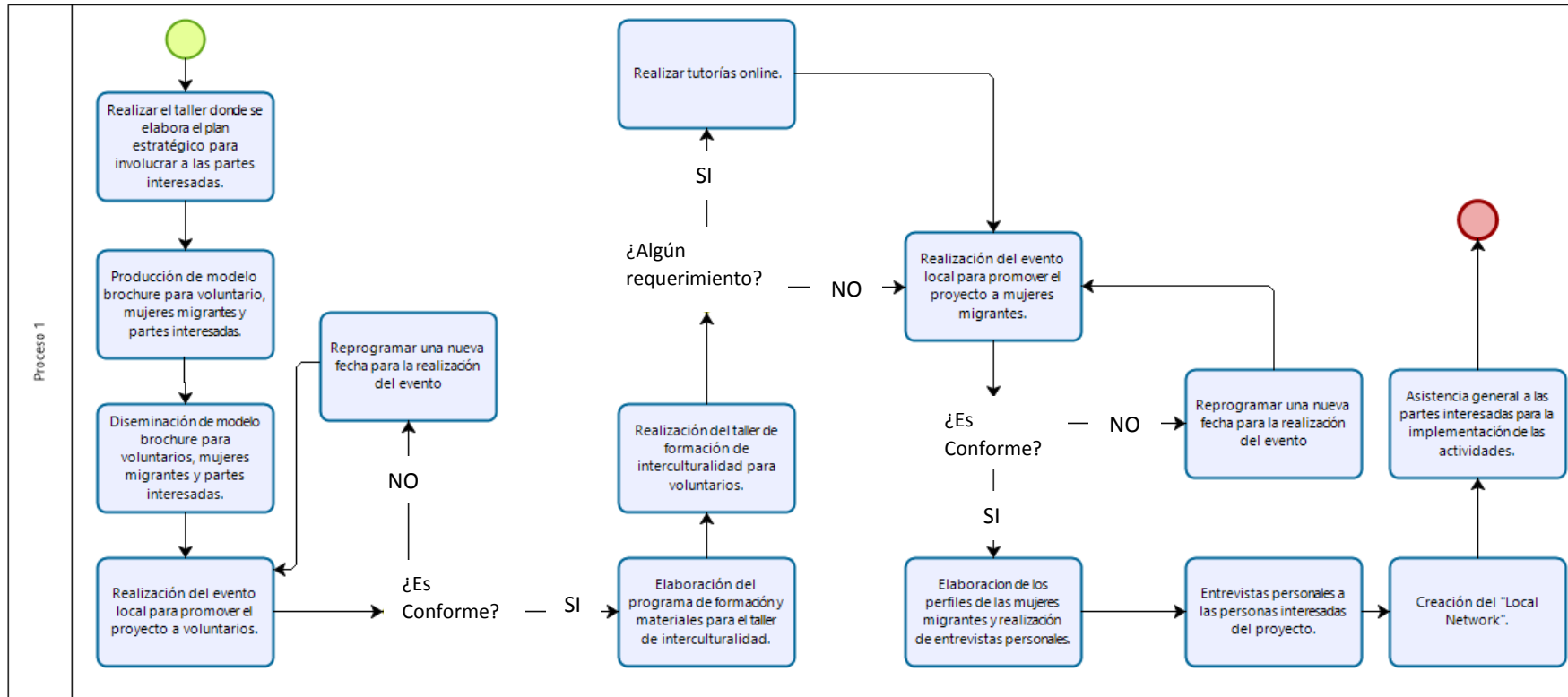
En el caso del proyecto Incommon esta fase ha recibido el nombre de “Implicar”: Finalizada la fase anterior, este proceso busca en líneas generales el compromiso de las partes involucradas, tiene el objetivo de difundir la información del proyecto y las actividades que se van a realizar a los grupos objetivo (voluntarios, ONGs, mujeres migrantes, etc.) para la creación de una red local con la que se trabajará conjuntamente.

En esta etapa en primer lugar se realiza un taller donde participan todos los socios, aquí es donde el líder de este proceso, en este caso DOCUMENTA, junto a los socios elabora un plan estratégico para dar seguimiento a la difusión llevado a cabo en los países donde se realiza el proyecto. Parte de esta difusión involucra la creación de una página web, la cual se actualizará constantemente con información del proyecto para mantener informados de todos los acontecimientos a los grupos objetivo.

A continuación, una vez dada la conformidad al plan estratégico elaborado se empezará a producir tres modelos de folletos, cada uno estará dirigido a los grupos objetivos mencionados anteriormente. El contenido de estos folletos tendrá que ser claro y conciso para poder involucrar a la mayor cantidad de participantes. La difusión de estos folletos se dará a través de diversos canales tales como correo electrónico, eventos u organizaciones que deseen participar. Finalizado lo anterior se tiene que realizar el primer evento para promover el proyecto a “Voluntarios”. Este evento tiene una duración aproximadamente de dos horas. Su objetivo principal es introducir el proyecto e involucrar a los voluntarios que desean participar en el proyecto. Una vez que se haya cumplido con el objetivo de involucrar a las personas necesarias en la reunión se procede a elaborar un programa de formación para voluntarios respecto a temas como relaciones interculturales, conocimiento básico sobre la teoría de géneros entre otros (Documenta; Editc; Dimitra; KIST Consult, 2018). Concluido lo anterior se realiza el taller de interculturalidad para voluntarios, donde a través del “*self – learning*” los participantes podrán tener las nociones básicas de los temas mencionados anteriormente. Cabe indicar que si los participantes requieren mayor formación, esta se podrá realizar a través de tutoría online. En el segundo evento se promoverá el proyecto a mujeres migrantes, tendrá la misma duración del primer evento y será el primer contacto entre mujeres y voluntarios, en este evento se creará una base de datos con las mujeres que participarán en el proyecto así mismo se crearán los perfiles de cada una de estas para ubicarlas en la Escala de ciudadanía cultural que le corresponde, mencionadas en la ilustración 5.1 (Documenta; Editc; Dimitra; KIST Consult, 2018). En el tercer evento se darán entrevistas individuales con cada una de las organizaciones que deseen involucrarse en el proyecto, así mismo se les informará sobre las actividades que se van realizando. Concluido los eventos se creará un documento con la red de contactos final que participarán en el proyecto.

A continuación en la ilustración 5.10 se visualiza gráficamente todo lo mencionado anteriormente.

Ilustración 5.10 Flujograma de implicar



Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Puesta en marcha

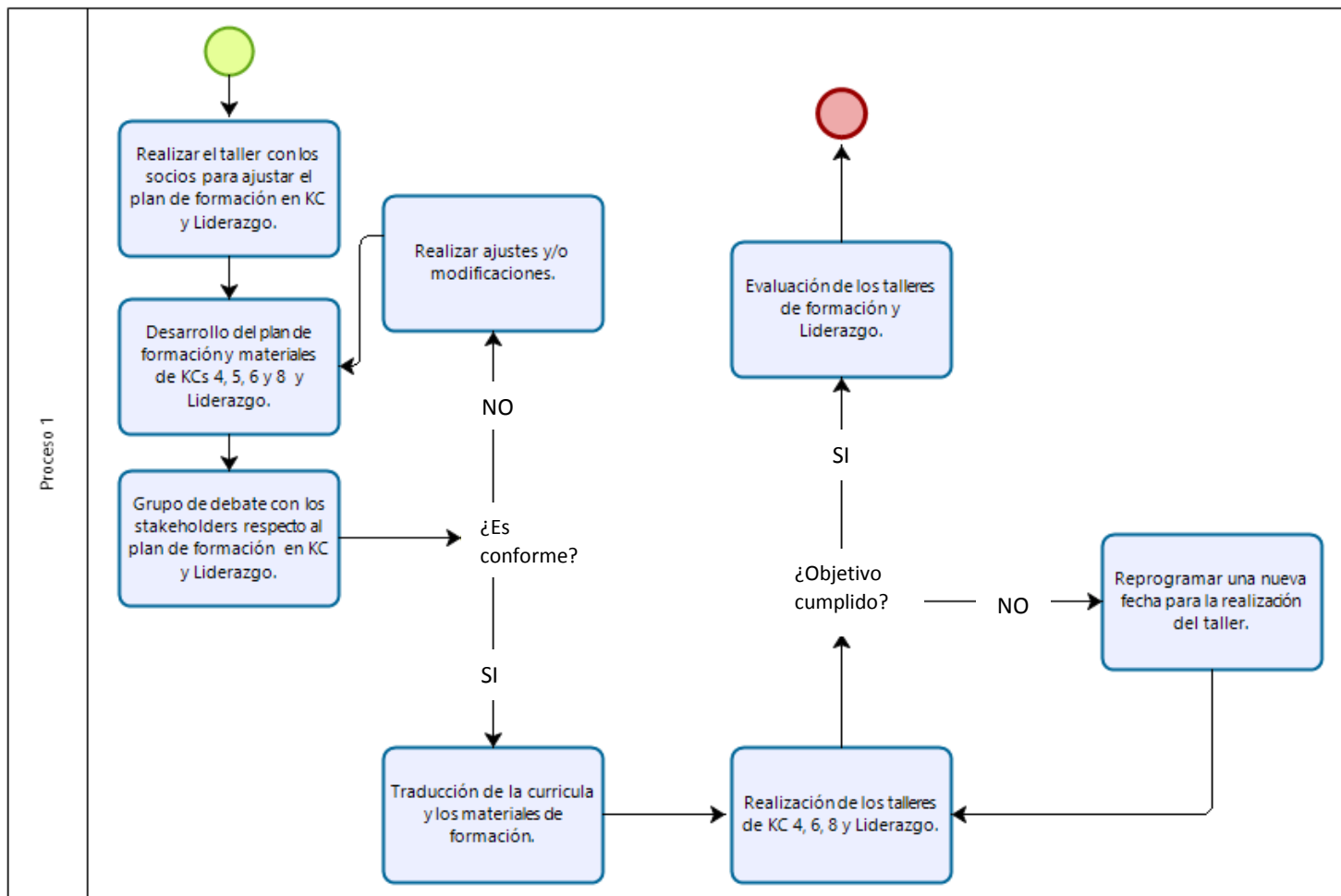
En el caso del proyecto Incommon esta fase ha recibido el nombre de “Puesta en marcha”: Una vez concluida la fase anterior, este proceso busca en líneas generales la integración de las mujeres migrantes a través del diseño de un plan de formación adaptado a sus requerimientos y el inicio de la creación de una plataforma digital que les permita compartir las relaciones entre su cultura y la de su país de acogida.

Este proceso tiene el objetivo de diseñar el plan de formación y formar a las mujeres migrantes a través de competencias que les permita poder desenvolverse mejor en su país de acogida. La formación se dará en referencia a cuatro competencias claves: Digital, Sociales y cívicas, Conciencia y expresión cultural transversalmente “Aprender a aprender” y adicionalmente Liderazgo. Cabe mencionar que estas cuatro sin Liderazgo se eligieron de las ocho competencias claves recomendadas por la Unión Europea (Comisión Europea y Estados miembros, 2006)

En primer lugar se realiza un taller donde participan todos los socios, aquí es donde el líder de este proceso, en este caso EDICT, junto a los socios desarrollan un posible esquema de la formación que se llevará a cabo, enfocándose en la metodología “*Learning by doing*”, método de formación que consiste en aprender haciendo. Después de dar conformidad a la reunión se inicia con el desarrollo de la Currícula y los materiales de formación para las cuatro competencias claves mencionadas en el párrafo anterior (Documenta; Edict; Dimitra; KIST Consult, 2019) y adicionalmente la competencia clave liderazgo (Documenta; Edict; Dimitra; KIST Consult, 2019), siendo este último solo para aquellos participantes que se encuentran en las últimas etapas de escala de ciudadanía cultural (Documenta; Edict; Dimitra; KIST Consult, 2018). Cabe indicar que culminada la realización de la Currícula se tendrá que crear un grupo de debate con las partes interesadas del proyecto con la finalidad de realizar ajustes en la Currícula si se da el caso que la formación no va acorde con las necesidades de las mujeres participantes. Una vez que el resultado del debate sea positivo se procede a traducir la Currícula en los idiomas de los países que participan en el proyecto para finalmente llevar a cabo la impartición de la formación y sus respectivas evaluaciones. Es importante mencionar que en el caso de que las imparticiones de formación no lleguen a una asistencia de 100 mujeres inmigrantes por país en una fecha pactada, se tendría que reprogramar nuevas formaciones hasta llegar al objetivo.

A continuación en la ilustración 5.11 se visualiza gráficamente todo lo mencionado anteriormente.

Ilustración 5.11 Flujograma puesto en marcha



Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Interactuar

En el caso del proyecto Incommon esta fase ha recibido el nombre de “Interactuar”. Al tener la conformidad de las evaluaciones, en esta fase se empieza a crear una plataforma digital de manera que pueda ser usada por los usuarios.

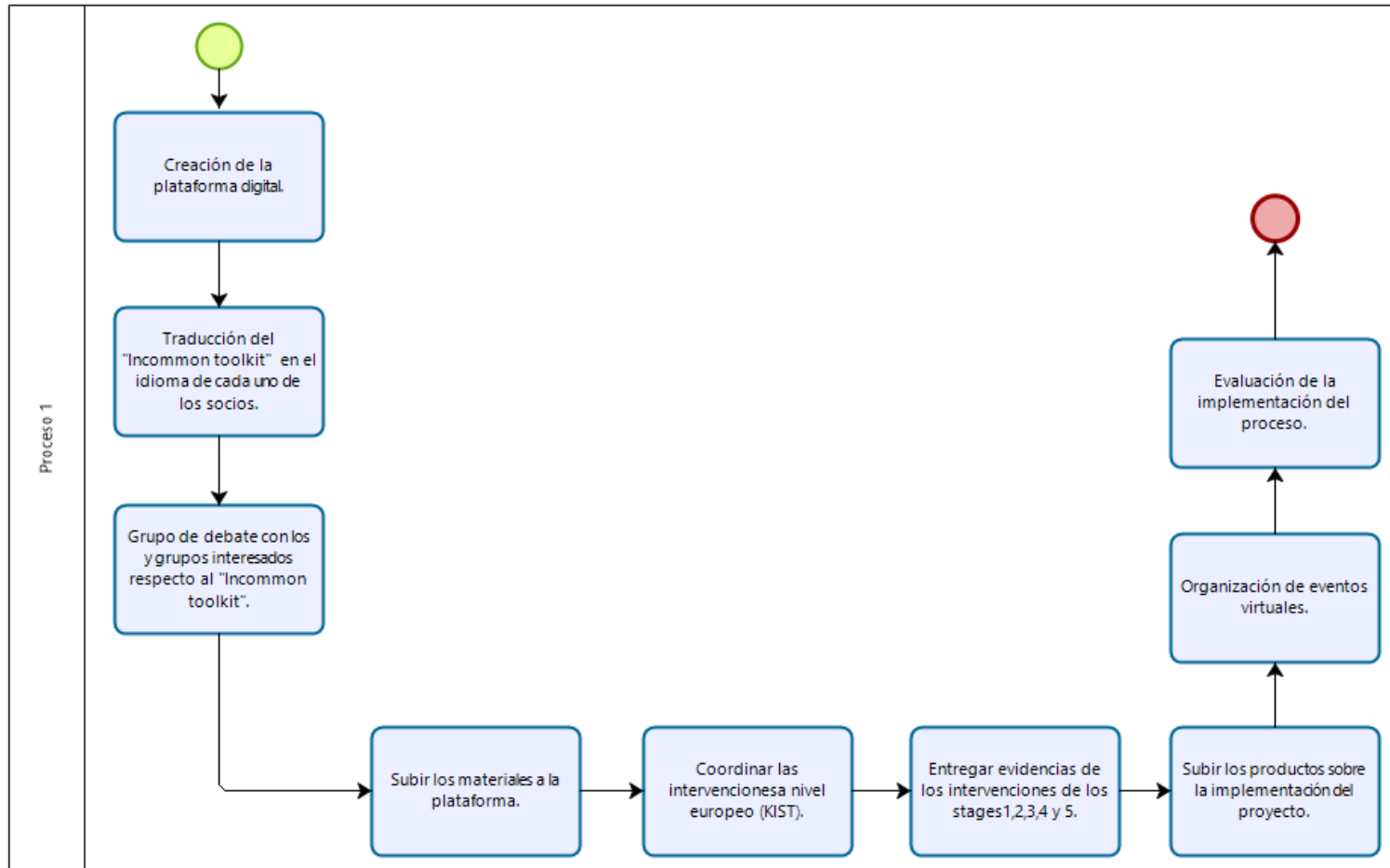
Este proceso tiene el objetivo de intercambiar experiencias culturales en una plataforma digital que permite a los participantes estar en constante interacción. Cabe indicar que en esta etapa ya se encuentran grupos formados de mujeres migrantes según la escala de ciudadanía activa a la que pertenecen.

En primer lugar se crea una plataforma digital con un acceso amigable y fácil para los que deseen participar. Posteriormente se inicia las traducciones de esta herramienta en cada uno de los países que interviene en el proyecto. Culminado lo anterior se programa una fecha para llevar a cabo un *focus group* con los *stakeholders* del proyecto, en este evento se podrá discutir todo lo referente al contenido de la herramienta. Una vez que se da conformidad a este evento se empieza a subir todos los materiales a la plataforma.

Al ser KIST, líder de este proceso, será quien se encargue de coordinar todo lo referente al “testeo” de las intervenciones es por ello que cada socio tendrá que seguir los mismos lineamientos señalados por KIST para compartir los resultados de las actividades que se han realizado en las diferentes escalas es decir las evidencias tales como: videos, cuenta cuentos, piezas de arte, fotografías, etc. Posterior a ello cada uno de los socios se encargará de organizar un evento virtual que será promovido por la red local de cada país. Finalmente se tendrá que realizar una evaluación individual a cada uno de los eventos con la finalidad de identificar posibles mejoras a la herramienta.

A continuación en la ilustración 5.12 se visualiza gráficamente todo lo mencionado anteriormente.

Ilustración 5.12 Flujograma de interactuar



Fuente: Elaboración propia

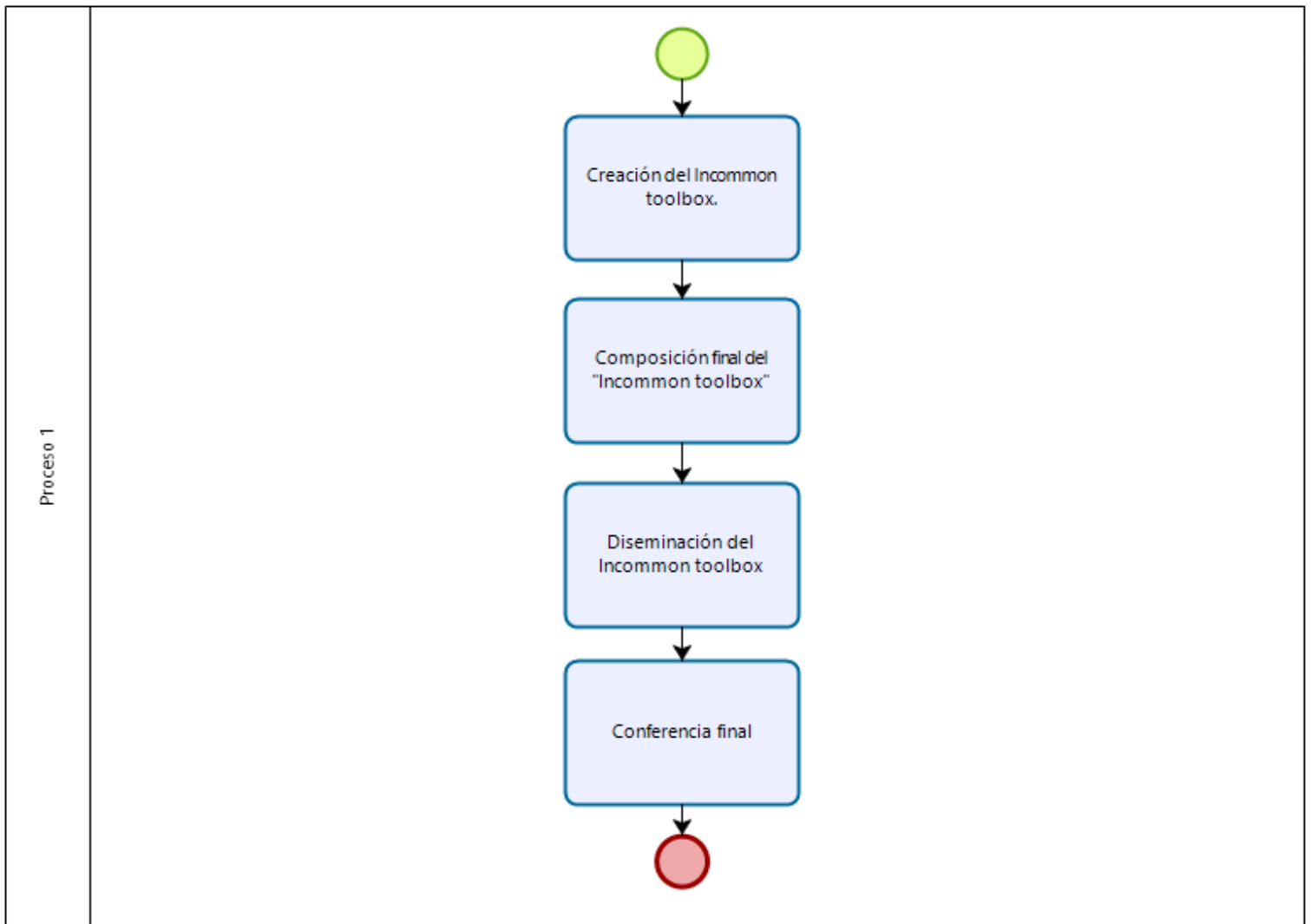
5.3.5 Transferibilidad y replicabilidad de la herramienta Toolkit

Este proceso tiene el objetivo de estructurar una herramienta estandarizada, de fácil acceso y que incluya toda la información del proyecto. De esta manera se permitirá que mujeres migrantes de diferentes países u otros grupos interesados tengan acceso a una mayor participación en la vida cultural de su país de acogida u obtener ciudadanía activa.

El proceso se inicia implementando la primera versión de la herramienta, posterior a ello, después del feedback realizado entre los socios del proyecto, se realiza la herramienta final, el cual está compuesto por diversos materiales del proyecto tales como testimonios de vida, materiales de formación, entre otros. Una vez culminado este paso se empieza a difundir la herramienta a través de folletos de información, los cuales se compartirá en los países de los socios y el Coordinador. Finalmente se celebra la última conferencia, donde estarán presente diversos representantes.

A continuación en la ilustración 5.13 se visualiza gráficamente todo lo mencionado anteriormente.

Ilustración 5.13 *Flujograma de transferibilidad*



Fuente: *Elaboración propia*

5.3.6 Justificación financiera

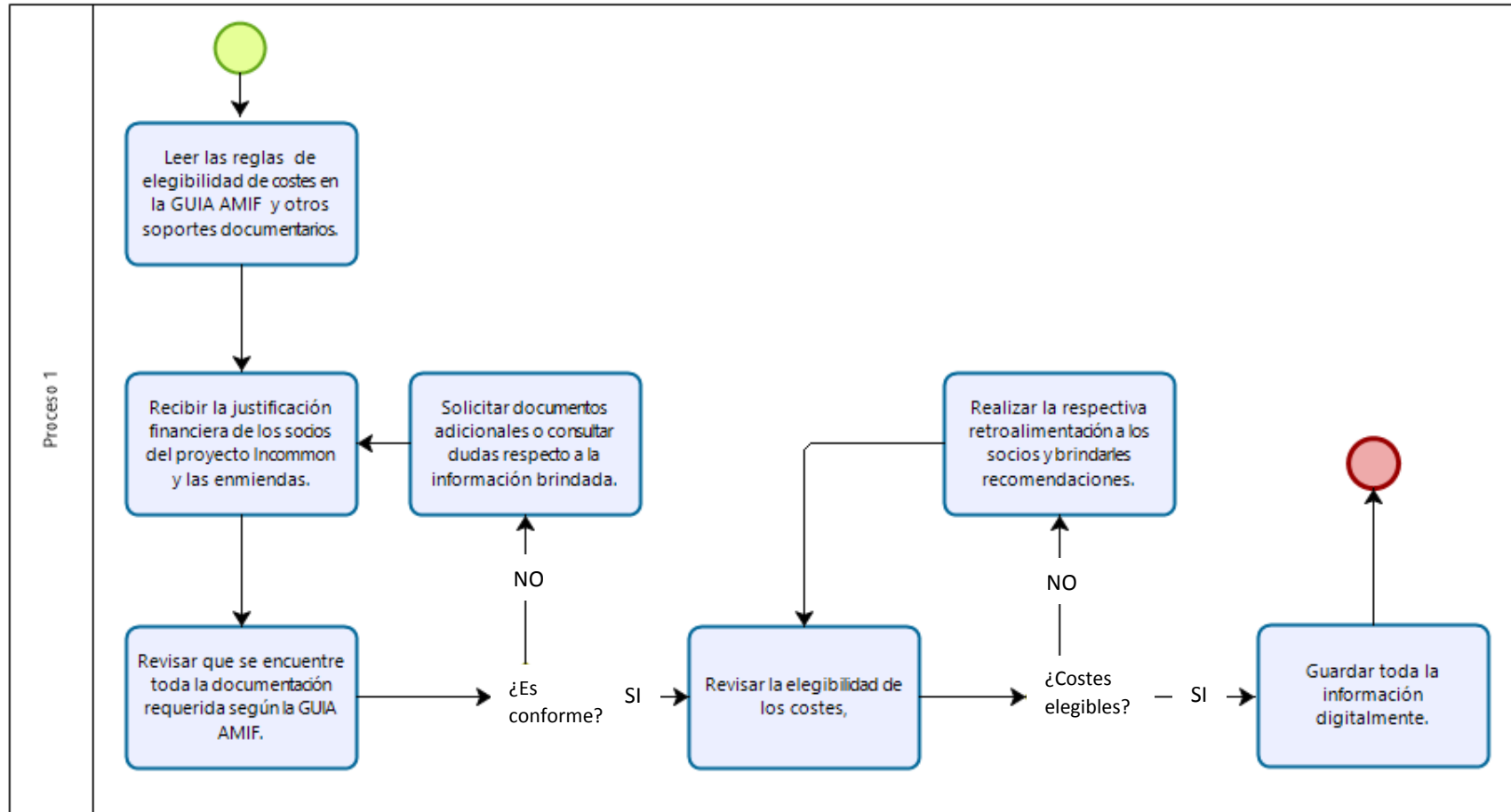
Adicional a lo expuesto anteriormente, uno de los procesos del proyecto InCommon que se realiza de manera semestral y es supervisado por Documenta, coordinador del proyecto, es la justificación financiera.

A lo largo del proyecto cada uno de los socios tiene la responsabilidad de realizar informes que justifiquen las actividades realizadas, los viajes, costes excepcionales y todo lo que se haya realizado hasta la fecha a justificar y enviar al Coordinador toda la documentación correspondiente para que pueda validarlo.

Para iniciar esta fase, Documenta tiene que tener conocimientos previos de la manera como se debe justificar, el cual está establecido en la Guía FAMI y al inicio del proyecto es brindado a todos los socios. Posterior a ello, tendrá que solicitar a cada uno de los socios los informes en versión pdf y algunos archivos en excel, los cuales tendrán que estar firmados y sellados por el representante legal de la organización. Una vez obtenido los informes a través de correo electrónico se procede a revisar la elegibilidad de los costes, es decir solo se considerarán aquellos costes que estén relacionados directamente con el proyecto y cumplan con las normas pertinentes. En el caso de no dar conformidad a este punto, el Coordinador puede solicitar al socio el documento que falta o en su defecto una carta que justifique el reemplazo de ese documento. Por otro lado en el caso de sí ser conforme, continuará con la revisión de los recibos declarados y el sistema contable para dar fin al proceso.

A continuación, en la ilustración 5.14, se visualiza gráficamente todo lo mencionado anteriormente.

Ilustración 5.14 *Flujograma de justificación financiera*



Fuente: *Elaboración propia*

6 CONCLUSIÓN Y DISCUSIONES

El objetivo de este trabajo fin de master consiste en analizar y documentar el proceso "Diseño y gestión de proyectos europeos". Para alcanzar este objetivo se ha utilizado herramientas como el mapa de procesos y el Flujograma, las cuales permitieron describir el funcionamiento actual de DOCUMENTA. Además de la aplicación a un proyecto liderado por este llamado "Incommon":

En base a lo anterior se ha llegado a las siguientes conclusiones. En primer lugar, a nivel informativo: Este sería mi principal aporte a la empresa dado que efectivamente la documentación de procesos aporta positivamente en sentido informativo al personal de DOCUMENTA, el cual por sus características de ser una empresa pequeña y tener mucha rotación de personal, les permite que este documento sea como una guía para el personal nuevo y permanente con la finalidad de que su participación en este tipo de proyectos sea más eficiente. En segundo lugar, a nivel de mejoras: Aunque no era el objetivo del trabajo, el análisis de procesos suele completarse con un proceso de identificación de problemas y propuesta de mejoras. En este caso, y dado que la gestión de proyectos europeos es un procedimiento muy pautado por la comisión europea, no se han identificado problemas en el proceso per se, aunque sí se han detectado algunas limitaciones en la operativa del proyecto que se comentan a continuación.

Una de los aspectos a mejorar hace referencia al incumplimiento de funciones. Como se ha mencionado anteriormente los proyectos europeos está conformado por varios socios de diferentes países. La existencia de tantos socios, que en ocasiones pueden ser ocho o incluso más, hace que el papel del Coordinador adquiera especial relevancia. El coordinador es el máximo responsable ante la Comisión Europea y en el caso de existir algún incumplimiento por parte de un socio, el proyecto corre el riesgo de ser paralizado y todo el presupuesto asignado puede ser quitado.

A pesar que el responsable es el Coordinador a veces se encuentra sin herramientas suficientes para gestionar este tipo de situaciones ya que, a pesar de controlar quién cumple o incumple, no puede tomar acción y establecer penalizaciones.

Por ello, ante esta situación, y de cara a mejorar el proceso se podría evaluar una alternativa que contrarreste al riesgo y es que el Coordinador tenga la potestad de implementar un Reglamento de infracciones y sanciones, donde se establezcan penalidades a los socios por incumplimiento. Estos tendrían que ser difundidos y acordados al inicio del proyecto durante el "*Kick off*", ya que de esta manera los socios podrían conocer desde un inicio las consecuencias por falta de cumplimiento de sus responsabilidades. Sin embargo esta opción es debatible dado que si se diera el caso también podría ocasionar un ambiente hostil en el proyecto provocando que las partes involucradas se sientan desmotivadas.

Otra de las limitantes halladas es en referencia a la burocracia administrativa de las justificaciones financieras por parte de la Comisión Europea. Como se mencionó anteriormente en la ilustración 4.7 donde se explicó el proceso, la realización de estas justificaciones suelen ser un poco complejas para el Coordinador y los socios debido a la cantidad de sustento documentario que te solicita la comisión para justificar los costes. Esto es una limitante ya que en muchos casos las partes involucradas cumplen los objetivos del proyecto sin embargo si sus costes no están bien justificados corre el riesgo de perder parte de su presupuesto, lo que termina siendo contradictorio para los fines de proyecto.

Una alternativa a plantear para este caso sería que la Comisión simplifique la documentación solicitada proporcionando un margen de confianza a las partes involucradas, donde las justificaciones financieras se realicen de igual manera pero pasen a segundo plano enfocándose en mayor proporción en los resultados alcanzados.

7 BIBLIOGRAFÍA

Alteco Consultores - Desarrollo y Gestión, 2015. *Qué es un diagrama de flujo de proceso o flujograma*. [En línea]
Available at: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>
[Último acceso: Febrero 2020].

Comisión Europea y Estados miembros, 2006. *Competencias clave para el aprendizaje permanente*. [En línea]
Available at: <https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/movilidad-europa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1>
[Último acceso: Diciembre 2019].

Comisión Europea, 2020. *How to draw up your H2020 consortium agreement*. [En línea]
Available at: https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/gm/h2020-guide-cons-a_en.pdf

Comisión Europea, s.f. *Búsqueda de socios*. [En línea]
Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/partner-search>
[Último acceso: Febrero 2020].

Comisión Europea, s.f. *Financiamiento y oportunidades de licitación*. [En línea]
Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>
[Último acceso: Enero 2020].

Comisión Europea, s.f. *Portal del participante*. [En línea]
Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>
[Último acceso: Enero 2020].

Comisión Europea, s.f. *Prioridades para 2014-2020*. [En línea]
Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/es/policy/how/priorities
[Último acceso: Enero 2020].

Conexionesan, 2016. *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?*. [En línea]
Available at: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>
[Último acceso: Diciembre 2019].

Documenta; Edict; Dimitra; KIST Consult, 2019. *Training material on key competences*. [En línea]
Available at: http://www.documenta.es/web/incommon_toolkit/wp-content/uploads/2019/10/D_3.2_KC_TrainingMaterials_EN.pdf
[Último acceso: Febrero 2020].

Documenta; Edict; Dimitra; KIST Consult, 2018. *Escala de Ciudadanía Cultural (Ciudadanía activa para la participación en la vida cultural)*. [En línea]
Available at: http://www.documenta.es/web/incommon_toolkit/wp-content/uploads/2019/10/Del1.3_CULTURAL_CITIZENSHIP-SCALE_ES.pdf
[Último acceso: Septiembre 2019].

Documenta; Edict; Dimitra; KIST Consult, 2018. *Training material on interculturality for volunteers*. [En línea]
Available at: http://www.documenta.es/web/incommon_toolkit/wp-content/uploads/2019/10/Del1.3_CULTURAL_CITIZENSHIP-SCALE_ES.pdf

[content/uploads/2019/10/Del_2.5_Training-material_EN.pdf](#)

[Último acceso: Diciembre 2019].

Documenta; Editc; Dimitra; KIST Consult, 2019. *Training material on Leadership*. [En línea]

Available at: [http://www.documenta.es/web/incommon_toolkit/wp-](http://www.documenta.es/web/incommon_toolkit/wp-content/uploads/2019/10/D_3.4_LeadershipTrainingMaterial_EN.pdf)

[content/uploads/2019/10/D_3.4_LeadershipTrainingMaterial_EN.pdf](#)

[Último acceso: Febrero 2020].

Documenta, 2020. *Incommon Toolbox*. [En línea]

Available at: http://www.documenta.es/web/incommon_toolkit/?lang=es%2F

[Último acceso: Febrero 2020].

Documenta, s.f. *Servicios*. [En línea]

Available at: <http://www.documenta.es/index.php/es/servicios>

[Último acceso: Octubre 2019].

Escuela Europea de Management, 2017. *¿Qué es el mapa de procesos? Concepto, misión y contenido*. [En línea]

Available at: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/4143>

[Último acceso: Enero 2019].

ESHORIZONTE 2020, 2020. *Programa Marco de la Unión Europea*. [En línea]

Available at: <http://eshorizonte2020.cdti.es/index.asp?MP=100&MS=817&MN=2>

[Último acceso: Enero 2020].

Justice Programme, 2019. *Guide for applicants 2019*. [En línea]

Available at:

https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/other_eu_prog/common/justdrugs-isfp-isfb-amif_guide-applicants-19_en.pdf

[Último acceso: Diciembre 2019].

Universidad Miguel Hernández, 2017. *Proyectos Europeos I+D+i*. [En línea]

Available at: <http://umhsapiens.com/proyectos-europeos-idi/>

[Último acceso: Septiembre 2019].

ANEXO I. Plantilla de excel “Planificación”

INCOMMON																										
2017			2018							2019																
S	O	N	D	J	F	M	A	MY	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	MY	J	J	A	S	O	N
WP0																										
WP1																										
WP2																										
WP3																										
WP4																										
WP5																										

PROYECTO SEGÚN FORMULARIO APROBADO									
	WP0	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	TOTAL	COSTE	TOTAL EURO
MANAGER	30,00		3,00	2,00	5,00	1,00	41,00	300,00	12.300,00
RESEARCHER	200,00	19,50	92,00	119,00	90,00	39,00	559,50	200,00	111.900,00
TECHNICIAN			42,00		36,00		78,00	120,00	9.360,00
ADMINISTRATIVE	37,00		20,50	14,00	10,00	5,00	86,50	100,00	8.650,00
TOTAL	267,00	19,50	157,50	135,00	141,00	45,00	765,00		142.210,00

2019							
	WP0	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	TOTAL
MANAGER	8,20	0,00	1,50	0,00	5,00	0,00	14,70
RESEARCHER	80,00	0,00	23,00	70,00	29,50	0,00	202,50
TECHNICIAN	0,00	0,00	19,00	0,00	16,00	0,00	35,00
ADMINISTRATIVE	6,00	0,00	2,00	116,34	10,00	0,00	134,34
TOTAL	94,20	0,00	45,50	186,34	60,50	0,00	386,54

JAVIER							
	WP0	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	TOTAL
MANAGER							0,00
RESEARCHER	46,00		10,00	37,00			93,00
TECHNICIAN							0,00
ADMINISTRATIVE							0,00
TOTAL	46,00	0,00	10,00	37,00	0,00	0,00	93,00

AMPARO							
	WP0	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	TOTAL
MANAGER							0,00
RESEARCHER	34,00		13,00	33,00	29,50		109,50
TECHNICIAN							0,00
ADMINISTRATIVE							0,00
TOTAL	34,00	0,00	13,00	33,00	29,50	0,00	109,50

ANJALI							
	WP0	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	TOTAL
MANAGER							0,00

2018									
	WP0	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	TOTAL	COSTE	TOTAL EURO
MANAGER	30,00		3,00	2,00	5,00	1,00	41,00	300,00	12.300,00
RESEARCHER	200,00	19,50	92,00	119,00	90,00	39,00	559,50	200,00	111.900,00
TECHNICIAN			42,00		36,00		78,00	120,00	9.360,00
ADMINISTRATIVE	37,00		20,50	14,00	10,00	5,00	86,50	100,00	8.650,00
TOTAL	267,00	19,50	157,50	135,00	141,00	45,00	765,00		142.210,00

IN2C	COMMUNITY	MINGLE	INCOMMON - DOCUMENTA	INCOMMON - EAPN	STEP UP	FAM SKILL	COOP-IN	BeOLD	QCVET	RESUMEN	H ...	+	:	←
------	-----------	--------	-----------------------------	-----------------	---------	-----------	---------	-------	-------	---------	-------	---	---	---

ANEXO II. Plantilla de excel "Imputaciones"

		RESUMEN 2019																										
	JAVIER FARTO	ANITY			MINGLE							TECH	INCOMMON							IN2C							TOTAL JUSTIFICADO	TOTAL DISPONIBLE
		RESEARCHER			RESEARCHER							RESEARCHER							RESEARCHER									
		WP5	WP6	WP7	WP0	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	WP6	WP2	WP0	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	WP6	WP7			
	ENERO				1,00				1,00						2,00												22,00	0,00
	FEBRERO														2,00											20,00	0,00	
	MARZO							17,00							2,00											21,00	0,00	
	ABRIL							3,00							2,00											20,00	0,00	
	MAYO								2,00						2,00											22,00	0,00	
	JUNIO														2,00											20,00	0,00	
	JULIO								1,00	1,00					2,00											21,00	0,00	
	AGOSTO								3,00																	11,00	1,00	
	SEPTIEMBRE					1,00				1,00	1,00				4,50											16,00	0,00	
	OCTUBRE					1,00				1,00					12,00		2,00									22,00	0,00	
	NOVIEMBRE					1,00					1,00				5,00		3,00									19,50	0,50	
	DICIEMBRE										1,00	1,00			3,50											5,50	5,50	
		0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	30,00	6,00	3,00	3,00	0,00	46,00	0,00	10,00	37,00	0,00	0,00	9,00	14,00	17,00	13,00	0,00	0,00	1,00	220,00	7,00	
								46,00							93,00													
					4,00	0,00	0,00	30,00	6,00	3,00	3,00	0,00	46,00	0,00	10,00	37,00	0,00	0,00	9,00	14,00	17,00	13,00	0,00	0,00	1,00	0,00		
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			

ANEXO III. Plantilla de excel "Calendario"

ALFONSO																																						
DÍAS MES JORNADA COMPLETA 22																																						
DÍAS MES de 8 horas : 13,75 HORAS DÍA: 5 JORNADA COMPLETA 8																																						
ENERO																																						
FAM-SKILL	Técnica	101	102	103	104	105	106	107	TOT AL DÍA	TOT AL PRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
		Invertigador							8	8				5,00	5,00													5,00	5,00									
BE OLD	Técnica							0	0																													
		Invertigador							5	5																												
TOTAL HORAS								8	8	0,00	0,00	0,00	5,00	5,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00
TOTAL DÍAS								0	0	0,00	0,00	0,63	0,63	0,00	0,00	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,00	0,00	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,00	0,00	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,00	0,00
HORAS MÁXIMO DÍA								5	5	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

DÍAS MES JORNADA COMPLETA 16																																						
DÍAS MES de 8 horas : 10 HORAS DÍA: 5 JORNADA COMPLETA 8																																						
FEBRERO																																						
FAM-SKILL	Técnica	101	102	103	104	105	106	107	TOT AL DÍA	TOT AL PRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
		Invertigador							1	5																5,00	5,00	5,00										
BE OLD	Técnica							4	4																													
		Invertigador							5	5	5,00				5,00	5,00	5,00	5,00	5,00																			
TOTAL HORAS								5	5	5,00	0,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL DÍAS								0	0	0,63	0,00	0,00	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,00	0,00	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,00	0,00	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
HORAS MÁXIMO DÍA								5	5	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

DÍAS MES JORNADA COMPLETA 17																											
DÍAS MES de 8 horas : 10,625 HORAS DÍA: 5 JORNADA COMPLETA 8																											
MARZO																											
TOT AL DÍA	TOT AL PRO																										

ANEXO IV. Plantilla de excel “Resumen final

INCOMMON				20%		20%		20%													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
				ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	
TRANSNATIONAL MEETING WPO																					
Travel + Dieta																					
Viaje 0 - Ruenion preparatoria - 1 person	790 €	Bruselas			0,00 €	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Viaje 1(100-1999 km) - 2 person	1.920 €	Larissa - Atenas				1.000,00 €				1.000,00 €											
Viaje 2 (100-1999 km)- 2 person	1.920 €	Nicosia - Cyprus													1.000,00 €						
Viaje 3 (<=2000 km)- 2 person	1.920 €	Austria																			
STAFF COST																					
				ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	
				Balance	Budget	Report															
WPO: Coordinador: 39,5 days	38,00	39,5	1,50			1,5															
WPO: Researcher: 200 days	114,65	200	85,35			12,6	6	6,5	6,25	1	3	5	7,5	2	10	5	4	1,5	3		
WPO: Administrative: 37 days	0,00	37	37,00			6,5	5			5,5	2	8	4		1	1	1	1	1		
WP1: Researcher: 19,5	-2,25	19,5	21,75			1,75	6,25	3,5	2,25	7					1						
WP2: Coordinador: 3 days	3,00	3	0,00																		
WP2: Researcher: 92 days	12,00	92	80,00			4,5	10,75	8,25	11,5		10	5	3	1	8	3	3	3			
WP2: Promoter: 42 days	42,00	42	0,00																		
WP2: Administrative: 20,5 days	0,00	20,5	20,50				2	4	4		4	4	0,5			0,5				1,5	
WP3: Coordinador: 2 days	2,00	2	0,00																		
WP3: Researcher: 119 days	54,00	119	65,00							1						10	9	4	5	1	
WP3: Administrative: 14 days	0,00	14	14,00													1,5	4,5	4	4	1	
WP4: Coordinador: 5 days	5,00	5	0,00																		
WP4: Researcher: 90 days	90,00	90	0,00																		
WP4: Promoter: 36 days	36,00	36	0,00																		
WP4: Administrative: 10 days	0,00	10	10,00																		5
WP5: Coordinador: 1 days	1,00	1	0,00																		
WP5: Researcher: 39 days	39,00	39	0,00																		