

# La Gestión de Proyectos Europeos en el Ámbito Sanitario

Juan E. Riese  
Oficina de Proyectos Europeos  
Subdirección de Progr. Internacionales de  
Investigación y RRII



## Temas a tratar

1. La estructura de un proyecto europeo como consorcio internacional
2. La gestión administrativa
3. La gestión financiera
4. Otros aspectos a tener en cuenta

# **El proyecto europeo como consorcio internacional**

- **El componente humano**
- **La estructura**

# El coordinador + socios = consorcio europeo



# El Coordinador



Principal actor de la propuesta con capacidad para su gestión tanto científica como administrativa (delegable)

- Interlocutor ante la EC
- Responsable de reporting
- Manejo y distribución de fondos
- El día a día
- Líder del WP de Gestión

# Tareas previas del coordinador



- Analizar convocatorias previas
- Buscar socios potenciales (componente transnacional )
- Redactar un resumen ejecutivo y distribuirlo entre los socios potenciales
- Construcción del consorcio (distribución de tareas): teleconferencias, reuniones físicas
- Tratar de incluir un topic en la convocatoria:
  - Por medio de los NCPs y Miembros del Comité de Programa  
Eventualmente visitas a los/as Scientific Officers en Bruselas
- Asistir/organizar a conferencias y talleres Europeos e Internacionales
- Invitar a officers de la CE a talleres

# La búsqueda de socios de países UE y Estados Asociados



- Contactos profesionales previos: colaboraciones, congresos, etc.
- Analizar proyectos europeos ya financiados en
- Contacto directo según área de expertise
- Páginas web:
  - Fit for Health <http://www.fitforhealth.eu/>
  - Life Competence (CE): <http://www.healthcompetence.eu>
- Contacto con los NCPs

# Criteria de evaluación

| <i>Evaluation criteria applicable to Collaborative project proposals</i>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S/T QUALITY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>IMPLEMENTATION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>IMPACT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>“Scientific and/or technological excellence (relevant to the topics addressed by the call)”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soundness of concept, and quality of objectives</li> <li>• Progress beyond the state-of-the-art</li> <li>• Quality and effectiveness of the S/T methodology and associated work plan</li> </ul> | <p>“Quality and efficiency of the implementation and the management”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appropriateness of the management structure and procedures</li> <li>• Quality and relevant experience of the individual participants</li> <li>• Quality of the consortium as a whole (including complementarity, balance)</li> <li>• Appropriateness of the allocation and justification of the resources to be committed (staff, equipment ...)</li> </ul> | <p>“Potential impact through the development, dissemination and use of project results”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution, at the European [and/or international] level, to the expected impacts listed in the work programme under the relevant topic/activity</li> <li>• Appropriateness of measures for the dissemination and/or exploitation of project results, and management of intellectual property.</li> </ul> |



# Tareas del coordinador durante la ejecución del proyecto

- Encabeza y dirige a la representación del consorcio en la negociación con la CE
- Es el contacto único entre el consorcio y la CE
- Interfaz entre las unidades de la CE y los miembros del consorcio
- Asiste a las reuniones
- Asegura que todos los beneficiarios firman el Acuerdo de Consorcio en el tiempo previsto
- Envía todos los documentos a la CE incluyendo todos los informes financieros
- Recibe y distribuye los pagos procedentes de la CE
- Supervisión del proyecto
- Resolución de conflictos

# Estructura de un proyecto europeo (I)

## WP – Paquete de Trabajo

- El proyecto se dividirá en un número  $n$  de paquetes de trabajo (WP) siendo el IP quien debe marcar la pauta
- Cada WP ha de tener una naturaleza principal de actividades a desarrollar. Esa naturaleza determina la Tasa de Cofinanciación
- El Programa de trabajo puede dar pistas sobre los WPs que se deben incluir

# Lo esperado en un proyecto europeo

## Deliverables (entregables) & Milestones (hitos)

### **Deliverables**

Resultados entregables por la realización del trabajo previsto: elaboración de cuestionario, informe de ejecución, dispositivo finalizado,...

### **Milestones**

Hitos, puntos del proyecto que certifican el haber llegado a un punto que permite pasar a fases ulteriores:

Validación de metodología, constitución de un comité de evaluación, puesta en marcha de prototipo,...

# El socio y sus tareas

- Leer el Programa de Trabajo y estar al tanto de las prioridades de investigación de la UE EU
- Identificar otros grupos de investigadores en Europa trabajando en el mismo área
- Contacto con los NCPs & ICPC Contact Points (línea directa con la CE)
- Asistencia a seminarios, talleres, conferencias europeas e internacionales
  - Publicaciones
  - Participación previa en proyectos europeos
- Asociarse con un buen coordinador
- Adquirir experiencia: 1º como socio, 2º como líder o colíder de WP, 3º como coordinador

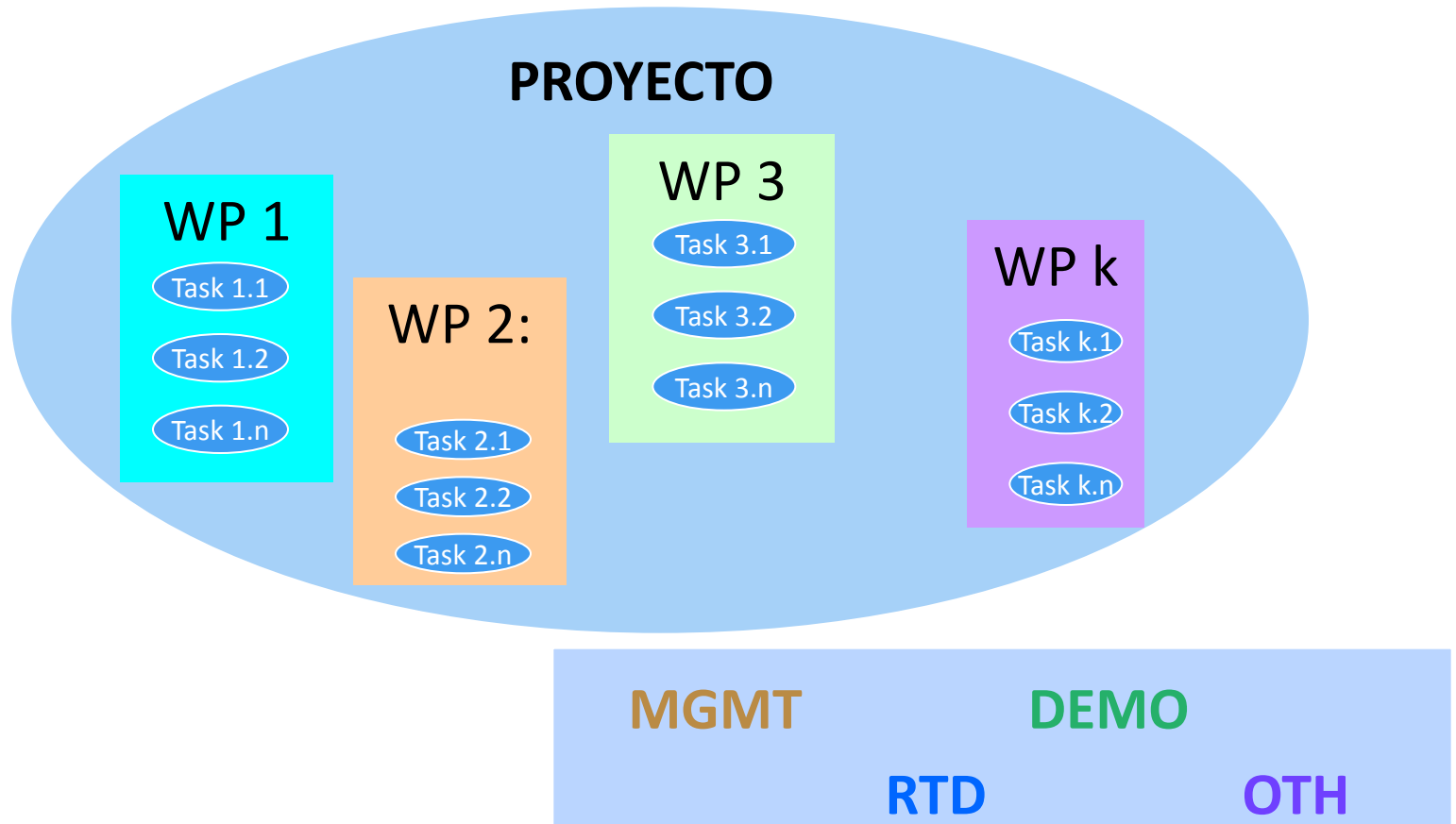
## Otros roles en el proyecto: WP Leader, Task Leader...



Son los actores de la propuesta con diferente grado de responsabilidad en función de disposición y capacidad

- Buscar las ventajas competitivas de cada beneficiario para su rol
- Evitar desequilibrios
- Coordinador +líderes de WPs son el núcleo de la propuesta
- En proyectos grandes es posible WP co-líderes

# Estructura funcional del Proyecto



# Acerca de la Propuesta de Proyecto



## **Objetivos generales**

- Abordar las prioridades europeas indicadas en el Programa de Trabajo

## **Objetivos específicos**

- Los indicados en el topic (área de investigación) de interés
- Para ello la propuesta
  - deberá coincidir con lo especificado en el Programa de Trabajo,
  - tener peso supranacional,
  - perseguir objetivos realistas y tangibles,
  - tener los resultados previstos un impacto esperable



# **La gestión administrativa del proyecto**







# La dimensión europea influye a todos los niveles

- Equilibrio entre socios europeos (min. 3 distintos) según los tipos de organización
- Competencia y capacidad de los socios según su papel para acometer la tarea adjudicada
- Cumplimiento de los requerimientos legales de la convocatoria

# Herramientas del coordinador / gestor

- Cómo ejercer el liderazgo
  - Es experto
  - Es referente
  - Tiene habilidades (innatas)
- Para ello:
  - Conocimiento del proyecto, los requerimientos de la CE y del Grant Agreement
  - Conocimiento y respeto de culturas de trabajo, de país, locales, sociales, religiosas...
  - Apoyo del Project Officer
  - Apoyo a los socios
  - Visibilidad
  - Reparto de parcelas de liderazgo entre socios afines
  - Dar ejemplo
  - Mano izquierda
  - Equilibrio entre consenso y autoridad

# Evolución del consorcio

|                                                                                                              |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>FORMING</b></p>      | <p>Friendly, but no trust yet<br/>Leader directs<br/>Processes Ignored<br/>No roles and responsibilities</p>                                                         |
|  <p><b>STORMING</b></p>     | <p>Cluster starts to suggest ideas<br/>Relationships made and broken<br/>Don't get stuck in this stage<br/>Needs good facilitation</p>                               |
|  <p><b>NORMING</b></p>     | <p>Agreed rules and values<br/>Know their individual contributions<br/>Consultant can take a step back<br/>Don't lose focus</p>                                      |
|  <p><b>PERFORMING</b></p> | <p>Not all clusters make it to this stage<br/>Independent, motivated and confident<br/>Respect, collaboration and communication<br/>Agreed vision &amp; strategy</p> |

# Y finalmente... “Mourning”



...y explotación de los resultados

# Pero también según la visión del técnico de proyectos...

1. Optimismo general
2. Fase de desorientación
3. Desconcierto general
4. Periodo de sarcasmo incontrolado
5. Búsqueda implacable de culpables
6. ¡Sálvese quien pueda!
7. Castigo ejemplar a los inocentes
8. Recuperación del optimismo perdido
9. Terminación inexplicable del proyecto
10. Condecoraciones y premios a los no participantes

**Pero se puede pensar en diseñar y presentar otro proyecto...**



# Tipo de entidad que puede participar en FP7

Toda persona física o jurídica constituida como tal conforme al derecho nacional o el derecho internacional o comunitario. Generalmente:

- Organismos Públicos (Universidades, OPIS, Ministerios, ...)
- Empresas:
  - Grandes
  - PYMEs
  - Micropymes/autónomos
- Organizaciones Internacionales
- Otros: Asociaciones, Fundaciones, Consorcios, Empresas Públicas, ...

Para las tasas de financiación lo relevante es la calificación a inicio del proyecto concedido

# La gestión administrativa en la práctica

- Burocracia sí, pero con procedimientos muy normalizados por la CE
- Se dedica mucho tiempo especialmente en la fase inicial del proyecto, época de informes de progreso
- Desarrollar procedimientos sencillos ad hoc para el proyecto. Cronogramas.
- Horas de dedicación del personal (*time-sheets*)
- Resolución de conflictos
- Activación de planes de contingencias
- Seguimiento de los aspectos éticos
- Cumplimiento de las previsiones de género

No se está solo; la CE asiste y ayuda



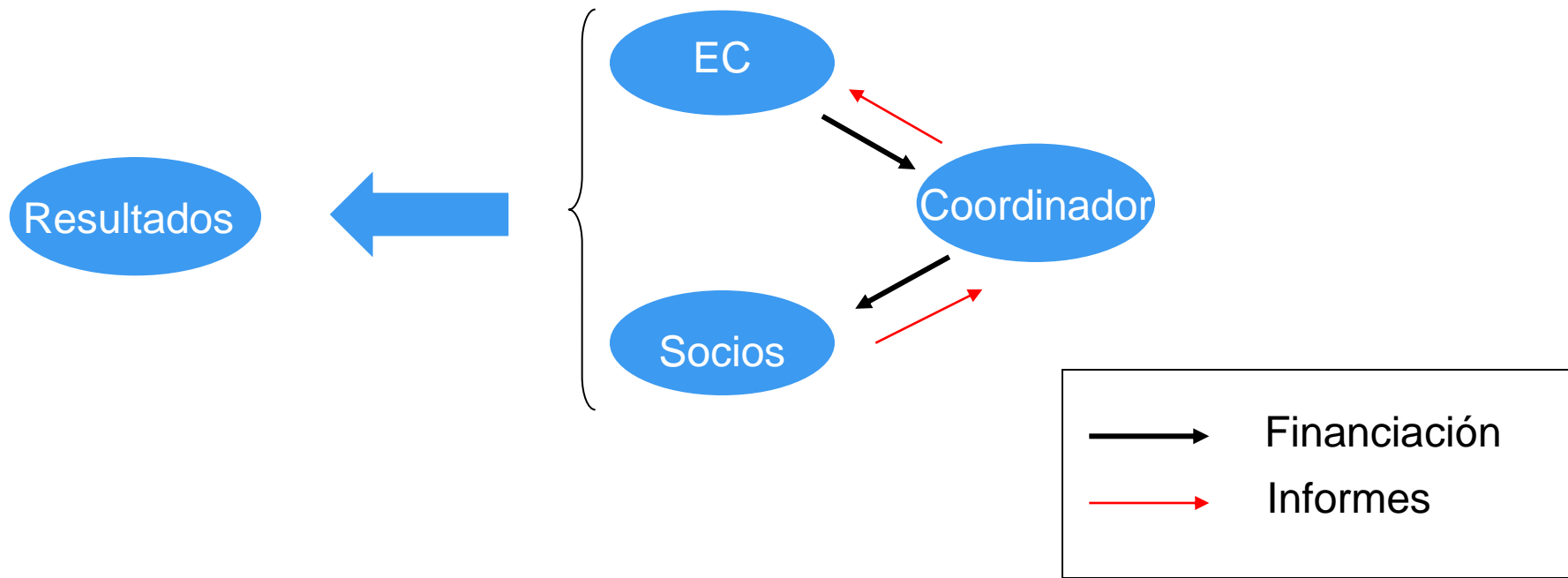




# **La gestión financiera**





# La gestión financiera del coordinador

- Justificaciones económicas
- Distribución de la financiación entre socios



# Tasas de Cofinanciación (Cooperación)

En función del tipo de actividad y perfil de la institución la tasa de financiación varía:

- RTD  75%<sub>(1)</sub> (50%)
- DEMO  50%
- OTHER: 
  - Management
  - Coorditaci3n
  - Training
  - ... 100%

(1) Para Pymes, OPIS, Univs y organismos sin 3nimo lucro. Resto 50%

# Elegibilidad de Costes

## CONDICIONES DE ELEGIBILIDAD

- Reflejar Costes **Reales** (1)
- Financiación a usar únicamente con el **propósito** de alcanzar los objetivos del **proyecto** de forma económica y fiable
- Incurridos por el **Beneficiario** durante el curso del proyecto
- Calculados con arreglo a los **principios habituales** de contabilidad y gestión del Beneficiario
- Estar **registrados** en la Contabilidad del beneficiario (o de alguna tercera parte)

# Elegibilidad de Costes

## **COSTES NO ELEGIBLES**

- Tasas e impuestos indirectos (IVA)
- Intereses debidos
- Provisiones de pérdidas
- Pérdidas por cambio de moneda
- Costes declarados en otros proyectos
- Deuda y cargas por servicios de deuda
  
- Gasto excesivo o irracional

# Costes Directos

Costes identificables e imputables (de manera parcial o total) a un proyecto determinado.

Salvo personal y subcontratación, no existen categorías establecidas, aunque en la propuesta conviene distinguir:

- Coste de Personal
- Costes de Viajes
- Equipamiento
- Otros Costes Directos
- Coste de Subcontratación (1)

(1) Tiene que estar especificado en la propuesta

## Costes Indirectos (overheads)

Se calculan sobre los costes directos, excluida la subcontratación:

- **FCR (20%)** : Cualquier institución puede acogerse.
- **STFR (60%)**: Debe ser Entidad Pública sin ánimo de lucro, universidades o centros de educación superior, organización de investigación o SME, todas **y** sin capacidad contable para atribuir a proyectos los costes indirectos

# La clave de la gestión financiera

- Ajuste entre presupuesto y gastos en el tiempo
- Relación estrecha entre pagos y justificación de los gastos
- Comprobar ausencia de errores en los informes
- La compleción de time-sheets
- Informes de auditoría eventualmente
- Previsiones de gastos
- Control de desviaciones respecto al plan previsto



# Estructuras de gestión

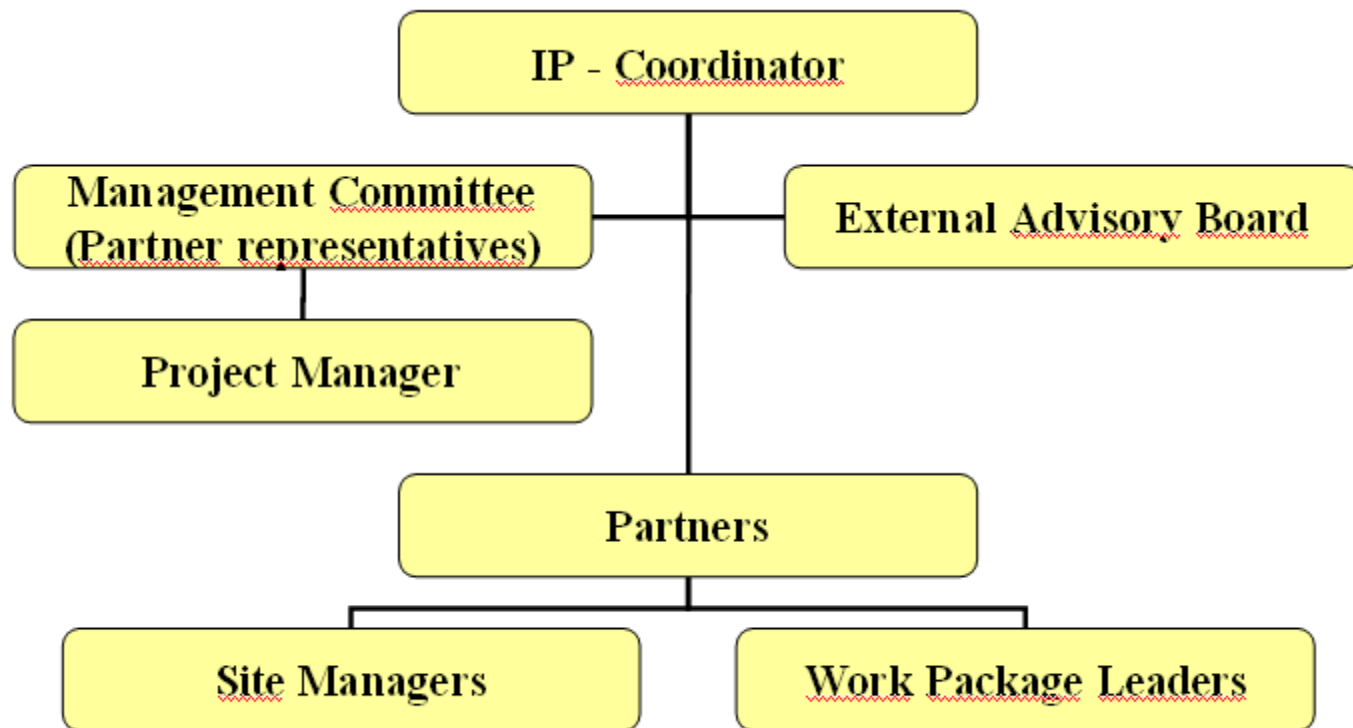
- **Niveles operativos**

- Dirección científica
  - En ocasiones investigador-gestor
- Gestión del Proyecto
  - Gerente de proyecto
  - Comité de Dirección (líderes de WP y coordinador)
  - En ocasiones subcontratada, pero mejor incluir como socio
- Soporte administrativo

- **Nivel consultivo**

- Comité asesor externo

# Estructura de gestión tipo





**Otros aspectos a tener en cuenta**

# Implicaciones de la participación



Participar en un proyecto colaborativo implica **compartir conocimientos**, no sólo en relación con los resultados que vamos a obtener, sino también a la propiedad intelectual que como participantes vamos a aportar al proyecto para alcanzar los objetivos. Cooperación implica:

- Trabajar juntos para obtener un objetivo común en un consorcio multinacional/cultural

# La propiedad industrial

- Las disposiciones de PI regulan la propiedad, protección, cesión, difusión y explotación de los resultados de un proyecto de investigación. Es importante tenerlas en cuenta:
  - Antes del inicio del proyecto (Memorandum of Understanding, letter of intent, confidentiality agreement)
  - Durante el proyecto (Acuerdo de consorcio)
  - Después del proyecto (License Agreements)

# Conceptos esenciales

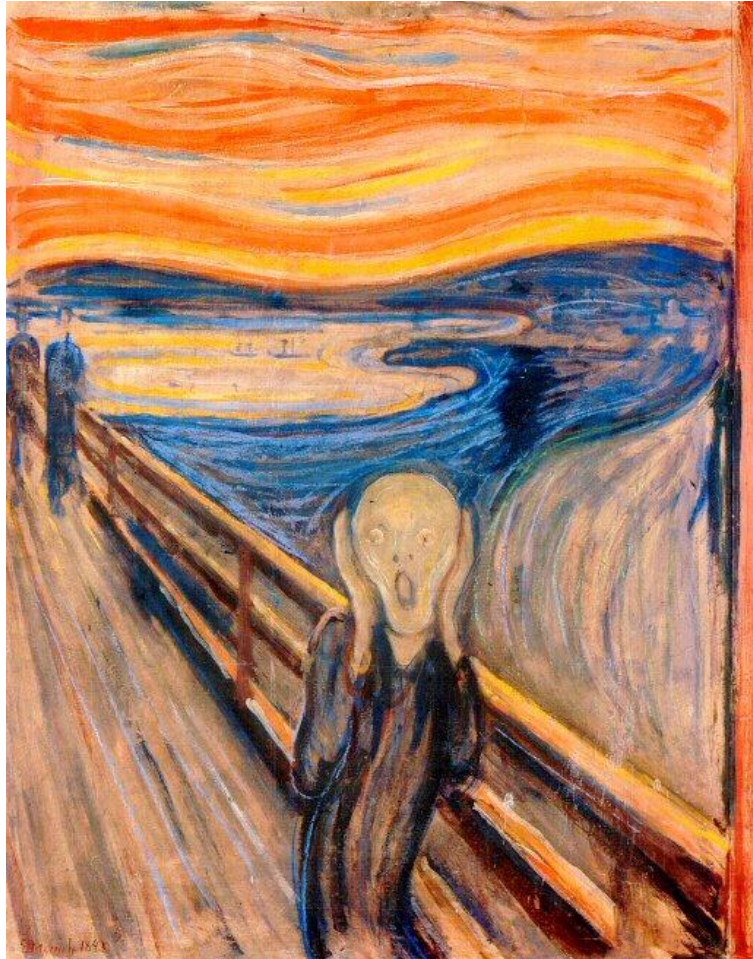
Conocimientos  
(protegidos o no) que  
posee el beneficiario  
**antes** del comienzo del  
proyecto

Conocimientos (protegidos  
o no) generados como  
consecuencia de la  
**participación en el  
Proyecto** (resultados).

## **Y también muy relevantes**

- Aspectos de género
- Aspectos éticos

# ¿La gestión de proyectos europeos?





# Páginas web de información

- [http://cordis.europa.eu/fp7/home\\_en.html](http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html)
- <http://ope.isciii.es/>

# La Oficina de Proyectos Europeos de ISCIII (OPE)

- **Asesores científicos**  
Teresa Corral  
Tel.: 918222255; E-mail: [tcorral@isciii.es](mailto:tcorral@isciii.es)  
Gloria Villar  
Tel.: 918222227 ; E-mail: [gvillar@isciii.es](mailto:gvillar@isciii.es)  
Juan E. Riese (NCP - Salud)  
Tel.: 918222181; E-mail: [jriese@isciii.es](mailto:jriese@isciii.es)
- **Especialista en cuestiones financieras**  
Gonzalo Arévalo (NCP legal y financiero)  
Tel.: 918222069; [garevalo@isciii.es](mailto:garevalo@isciii.es)
- **Especialista en cuestiones legales**  
Lucía del Río (NCP - IDEAS)  
Tel.: 918222381; E-mail: [ldrio@isciii.es](mailto:ldrio@isciii.es)
- **Especialista en relaciones con la CE**  
Marta Barrionuevo  
Tel.: 918222969; E-mail: [mbarrionuevo@isciii.es](mailto:mbarrionuevo@isciii.es)
- **Especialista en convocatorias, documentación y boletín**  
Laura Mohedano  
Tel.: 918222377; E-mail: [lmohedano@isciii.es](mailto:lmohedano@isciii.es)
- **Personal relacionado con proyectos:**  
María Druet [mdruet@isciii.es](mailto:mdruet@isciii.es)  
Sara García Rodríguez [sgrodriguez@isciii.es](mailto:sgrodriguez@isciii.es)  
Mónica de Román [mdroman@isciii.es](mailto:mdroman@isciii.es)  
Mercedes García [mgarciag@isciii.es](mailto:mgarciag@isciii.es)



**¡Muchas gracias!**