



**Red N° 7 “Gestión y Control de la Urbanización”
Programa Urb-al**

**RECOMENDACIONES
DE LA OFICINA DE COORDINACIÓN
DE LA RED N°7
PARA LA FORMULACIÓN DE
PROYECTOS COMUNES
TIPO A
PARA LA CONVOCATORIA
OCTUBRE 2002**

**ESTE TEXTO HA SIDO REALIZADO POR
LA OFICINA DE COORDINACIÓN DE LA RED N°7
DEL PROGRAMA URBAL
Y SE DIFUNDE BAJO SU EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD.**

**LAS OPINIONES Y ARGUMENTOS DESARROLLADOS
NO REPRESENTAN POSICIONES DE LA COMISIÓN EUROPEA**

1. DOCUMENTACIÓN NECESARIA

para la Formulación de un Proyecto Común.

Para la formulación de propuestas de Proyectos Comunes del Tipo A en el programa Urb-al, para ser presentadas en la Convocatoria Octubre 2002 **es necesario reunir y analizar los siguientes documentos :**

- 1) **Guía del Programa Urb-al - IIª Fase.**
- 2) **Anexos proyectos comunes:** Convocatoria de propuestas EuropeAid/113113/c/G para los proyectos comunes.
 - Anexo A: Impreso de solicitud de subvención
 - Anexo B: Presupuesto del proyecto
 - Anexo C: Marco Lógico del proyecto.
- 3) **Guía para los solicitantes de subvenciones** en el contexto de la convocatoria de propuestas para la coordinación de proyectos comunes (2ª Fase)

Todos estos documentos pueden encontrarse en la página del Programa
http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/projects/urbal/index_es.cfm

Nota: algunos de estos documentos fueron entregados en la carpeta de la 1º Reunión Anual de la Red.

A quién consultar:

- Se puede consultar información sobre la Red, los resultados de la Reunión y los socios, en el sitio de la Red N°7: www.rosario.gov.ar/urbal.
- La **Oficina de Coordinación** estará a su disposición para consultas y apoyo en la formulación de las propuestas:

Oficina de Coordinación de la Red N°7
"Gestión y Control de la Urbanización"
Programa Urb-al
Avenida Belgrano 328, piso 3, Of. 306
2000 Rosario, Argentina
Tel: +54.341.421.37.51
Tel/Fax: +54.341.449.34.00
e-mail: urbal@rosario.gov.ar / urbalred7@yahoo.com.ar

2. DATOS TÉCNICOS:

Proyectos Comunes Tipo A en el Programa URB-AL.

1) ¿QUE es un Proyecto Común?

- ✓ Es una propuesta de cooperación, elaborada y ejecutada en conjunto por los participantes para resolver un problema común sobre una doble base:
 - intercambios de información y experiencias
 - Difusión de buenas prácticas
- ✓ Un proyecto común no puede solucionar todos los problemas de la ciudad, pero puede dar **soluciones a problemas específicos**.
- ✓ La formulación del proyecto requerirá dos niveles de decisiones: las relativas a la determinación de los finés que se quieren conseguir y las relativas a la elección de los medios adecuados para alcanzarlos.
- ✓ Las actividades de los proyectos comunes buscan contribuir a solucionar **los problemas comunes identificados por los participantes** de ciudades de Europa y América Latina.

2) ¿QUÉ Proyectos puede presentar actualmente la Red N°7?:

Proyecto Tipo A

- ✓ Los proyectos comunes son, a partir de URBAL II, de dos tipos: A y B. ¹
- ✓ Los de Tipo A buscan **desarrollar intercambios de experiencias entre los participantes y permitir la difusión de las buenas prácticas**. NO buscan transferencia de tecnología, ni ejecutan proyectos de infraestructura
- ✓ Por las características de ambos, **la Red 7 solo puede presentar proyectos A** en la próxima convocatoria de Octubre 2002.

3) ¿QUÉ temática puede ser objeto de un Proyecto Común?

• Vinculación Temática Red- Proyecto Común

- ✓ El tema de los proyectos comunes debe necesariamente derivar de la temática de la **Red N°7: "Gestión y Control de la Urbanización"**.
- ✓ Los proyectos comunes reúnen a aquellos participantes de la red temática que desean **profundizar en el tema** de la red en cuestión, sobre uno de sus aspectos específicos.
- ✓ Debe existir una **relación estrecha y directa** entre el Proyecto Común (sus objetivos, actividades y resultados previstos) con la temática de nuestra Red.
- ✓ En caso de necesitar precisiones sobre la temática puede consultarse el Documento Base de la Red, así como solicitar apoyo a la Oficina de Coordinación.

ERRORES MAS FRECUENTES

1. Que la temática del proyecto se escape del tema de la Red Nro.7
2. Que la temática elegida esté más vinculada a la temática de otras redes del Programa URBAL.
3. Que se repitan temáticas de proyectos ya aprobados o temas muy investigados.
4. Que el título del proyecto no defina correctamente la problemática a trabajar.

¹ Ver "Guía del Programa IIº fase", págs. 7-9

- **Pertinencia del Proyecto Común**

- ✓ La problemática propuesta **debe responder a las necesidades específicas de las ciudades destinatarias**. Debe haber una relación entre la temática planteada y el interés de las ciudades participantes.
- ✓ La solución propuesta debe responder a una necesidad previamente identificada y estar claramente definidos los grupos destinatarios.
- ✓ El proyecto común debe aportar **un valor añadido** a lo existente en relación a la temática planteada.
- ✓ La pertinencia del proyecto común en relación a las características de las ciudades participantes, los grupos destinatarios propuestos y las prioridades del programa Urbal **es el criterio más importante de evaluación**. (Ver Guía para los solicitantes de subvenciones pág. 20 y 21. Tabla de Evaluación)

- **Actividades Elegibles**

- ✓ Las actividades propuestas en los proyectos comunes **deberán dar lugar a resultados concretos, tangibles o intangibles**.
- ✓ **Tipo de actividades subvencionables:** Intercambios de personal, seminarios de formación, misiones de diagnóstico y estudios de viabilidad, etc.

Ver cuadro-resumen en “Guía del Programa Urb-al IIº fase”, págs. 8 y 9.

4) **¿QUIÉNES participan en un Proyecto Común? Participantes y Elaboración Colectiva.**

- **Participantes.**

- ✓ Pueden ser participantes de un Proyecto Común **Colectividades locales y Socios Externos miembros de la Red 7**
- ✓ Composición del grupo de participantes:
 - Mínimo: 5 ciudades - Máximo: 15 miembros.
 - Equilibrio geográfico entre regiones: 1/3 de la UE y 2/3 de AL.
 - Como mínimo en un grupo de 5: 2 ciudades de la UE y 3 de AL.
 - Procedencia de al menos 4 países diferentes (2 de UE y 2 de AL)
 - Posibilidad de que de cada 5 miembros 1 sea un Socio Externo.
 - El socio externo (integración opcional) también contabiliza como participante en el cómputo numérico y geográfico.

Ejemplo proyecto de 6 miembros: 5 ciudades (2 UE y 3 AL) + 1 socio externo

Región Toscana (I), Mairie de Paris (F), Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (ARG), Municipalidad de Rosario (ARG), Municipalidad de Valparaíso (CHI) y Socio Externo CIDEU (E).

- ✓ El **número de socios y su elección debe ser coherente** con la temática, los objetivos, actividades y presupuesto establecidos. No porque un proyecto tenga muchos socios será mejor evaluado.

- ✓ Si bien no hay límite de ciudades de un mismo país, se recomienda incorporar al proyecto ciudades socias provenientes de diferentes países. **Se valora positivamente la diversidad.**
- ✓ Una vez aprobado el proyecto común por la Comisión Europea, los participantes no pueden modificarse.

- **Elaboración Colectiva**

- ✓ Un proyecto común implica **un trabajo conjunto tanto en la elaboración como la ejecución del proyecto.**
- ✓ Es condición necesaria, la elaboración colectiva del proyecto común para fomentar la apropiación del proyecto por todos los participantes y garantizar su ejecución.
- ✓ Se requiere una **actuación conjunta de todos los actores** en la fase de Formulación del Proyecto:
 - Dirección, iniciativa, promoción y responsabilidad del Coordinador.
 - Comunicación constante y elaboración participativa del proyecto por parte de TODOS los participantes.
 - Apoyo técnico de la Oficina de Coordinación de la Red N°7.
- ✓ El trabajo conjunto se plasmará en la formulación de un proyecto con un **reparto equilibrado de actividades** entre el conjunto de los participantes.
- ✓ El proyecto común debe definir el papel relevante de cada participante y la comunicación entre ellos.

ERRORES MÁS FRECUENTES
debidos a la carencia de una metodología de elaboración colectiva

1. El papel del coordinador no se refleja en el reparto de tareas.
2. El reparto de tareas en socios-coordinador no está suficientemente equilibrado.
3. El papel otorgado a los socios no es suficientemente activo.
4. El intercambio planteado entre los socios no es suficiente.
5. El papel de los participantes no está definido con rigor.

- **Rol del Coordinador.**

- ✓ Uno de los participantes del Proyecto Común será el Coordinador, como representante de todos los integrantes del proyecto.
- ✓ Requisitos para ser coordinador:²
 - Puede ser cualquier **colectividad local miembro de la Red N°7** (NO pueden ser Socios Externos)
 - Disponer de una **experiencia** adecuada y comprobable que ponga de manifiesto su **capacidad para gestionar y ejecutar proyectos**, así como su pericia en el tema del proyecto común.
 - No coordinar otro proyecto dentro de la Red N°7, ni coordinar más de 3 proyectos en el conjunto del Programa Urb-al.

² Más información: Ver 2.1.1 “Criterios de selección de los solicitantes” Pág. 6-8 de la *Guía para los solicitantes de subvenciones*.

ROL DEL COORDINADOR

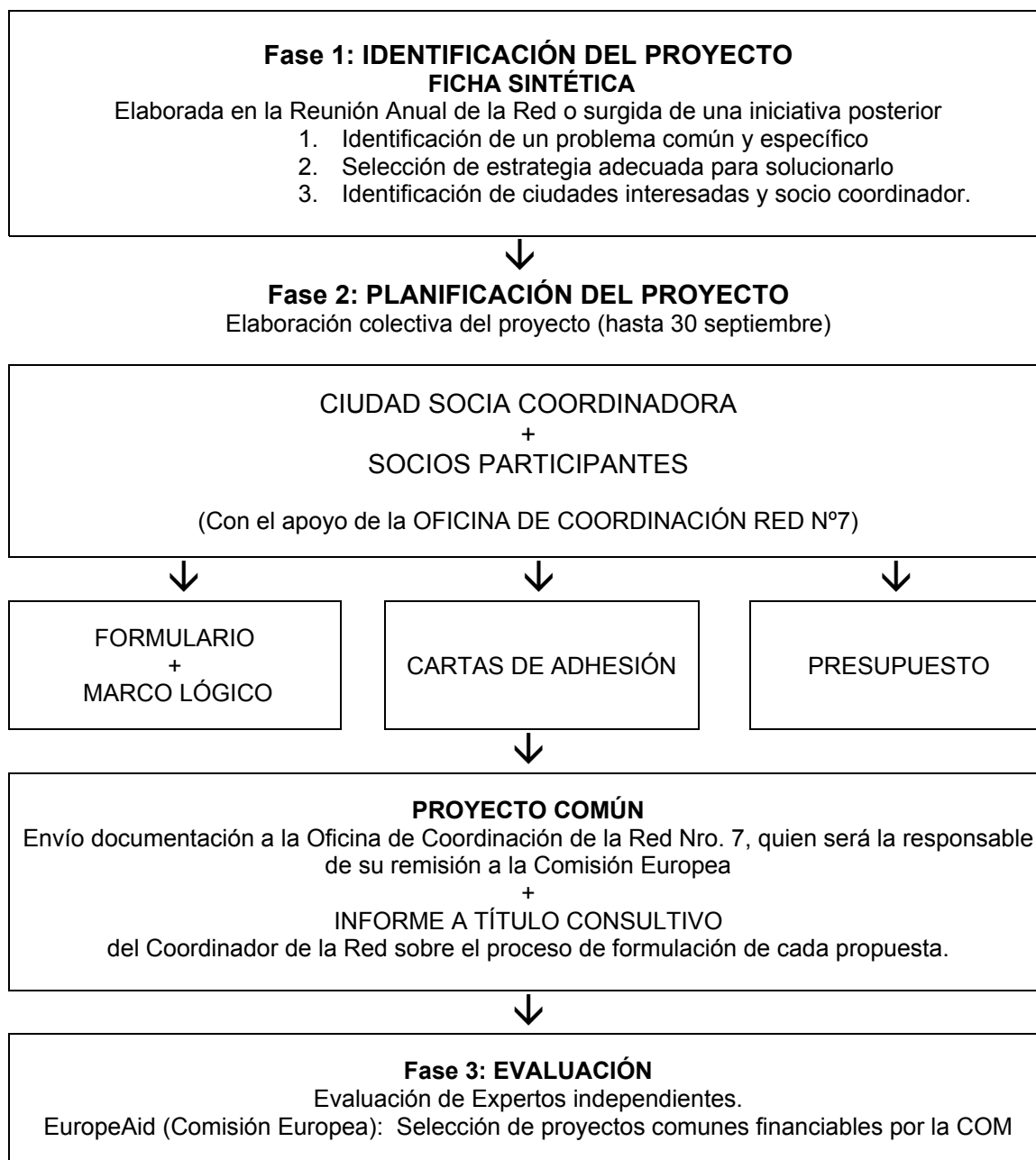
| 1) Fase de Formulación Es básicamente un Impulsor y representante de los socios de la propuesta. | 2) Fase de Ejecución Será el firmante del contrato con la Comisión Europea y como tal responsable legal por su ejecución |
|--|--|
| RESPONSABILIDADES 1. <i>Información y comunicación</i> entre todos los participantes. 2. <i>Preparación del proyecto:</i> garantizando la elaboración conjunta del planteo teórico y financiero. 3. <i>Comunicación constante</i> con la Oficina de Coordinación de la red. 4. <i>Elaboración, recepción y reenvío de la documentación necesaria</i> a la Oficina de Coordinación, con especial atención en la recepción de las cartas de adhesión de cada socio. | RESPONSABILIDADES 1. <i>Será el responsable de la gestión</i> del proyecto común ante la Comisión y ante los otros participantes 2. <i>Coordinará la gestión</i> de las actividades del Proyecto Común. 3. <i>Debe garantizar la ejecución</i> del proyecto común en todas sus actividades y durante toda la duración del mismo 4. <i>Mantendrá informada</i> a la Oficina de Coordinación respecto de la ejecución del proyecto. |

5) ¿CUÁNDO es la Próxima Convocatoria de proyectos comunes?

- ✓ La próxima convocatoria de proyectos comunes cierra el **31 de octubre, a las 16 horas.**
- ✓ Todos las propuestas de proyectos presentadas en el marco de la Red 7 deben llegar a la Comisión Europea en Bruselas, Bélgica, ANTES de ese momento. NO se admite la fecha del matasellos.
- ✓ Por ello, los coordinadores de los proyectos deben remitir las propuestas completas, con toda la documentación, a la Oficina de Coordinación de la Red N°7 en Rosario, Argentina, ANTES del 30 de Septiembre para hacer posible su revisión y posterior envío a Bruselas.
- ✓ La Oficina de Coordinación de la Red N°7 es quien garantiza la llegada de las propuestas de proyectos a Bruselas antes de la fecha de cierre.

3. CICLO DE FORMULACIÓN de PROYECTOS COMUNES:

En las páginas siguientes, la Oficina de Coordinación les propone una serie de recomendaciones para la correcta Formulación de un Proyecto Común Tipo A del Programa Urb-al, según la metodología del Marco Lógico³ y conforme a los criterios de evaluación del programa.



³ El Marco Lógico es el método que sigue el Programa Urb-al como instrumento para la planificación, gestión y evaluación de un proyecto de desarrollo en todas sus fases. Es un método secuencial, de pasos encadenados y cuya finalidad es producir un discurso lógico de causas y fines.

FASE 1: PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO: Fichas Sintéticas.

- **¿ QUÉ es una Ficha Sintética?**
 - ✓ Las Fichas Sintéticas son **los perfiles de los posibles proyectos comunes**.
 - ✓ Estas fichas son uno de los resultados tangibles del trabajo en talleres de las Reuniones Anuales de la Red N°7, si bien también pueden surgir como consecuencia de una iniciativa de grupos de socios a posteriori de los encuentros anuales.
 - ✓ Estas fichas contienen **la información básica** necesaria para empezar a trabajar en la Formulación del Proyecto:
 - definición de una temática de proyecto común,
 - identificación de las ciudades interesadas y del socio coordinador,
 - datos de contacto de los participantes para la comunicación
 - ✓ Las fichas **son instrumentos de trabajo** y por tanto, su contenido (tanto título, objetivos, actividades como participantes interesados y coordinador) se irá reformulando y modificando a lo largo del proceso de elaboración.
 - ✓ Las Fichas Sintéticas se encuentran en el sitio Web de la Red www.rosario.gov.ar/urbal

- **¿CÓMO empezar a trabajar a partir de una Ficha Sintética?**
 - ✓ Las fichas sintéticas deben contener el resultado del proceso de identificación, iniciado durante la 1º Reunión Anual, o surgido por fuera de ella
 - ✓ **Las fichas deben revisarse, modificarse y reformularse colectivamente**, siguiendo la metodología indicada, hasta que:
 - 1) Se haya identificado claramente el problema común → **Finalidad del proyecto**: situación que el proyecto quiere contribuir a solucionar.
 - 2) Se haya seleccionado una estrategia de actuación → **Elección de los medios** adecuados para producir esa finalidad.
 - ✓ La Oficina de Coordinación hará las sugerencias metodológicas para la reformulación que estime convenientes de las Fichas Sintéticas al socio coordinador, quien transmitirá estas sugerencias al resto de participantes.
 - ✓ El socio coordinador, como impulsor del proyecto, debe promover la comunicación fluida con TODAS las ciudades que se han definido como interesadas.

- **Identificación de Proyectos.**
 - ✓ La finalidad de las Fichas Sintéticas es iniciar la formulación del proyecto Común en función a la **metodología del Marco Lógico**.⁴
 - ✓ La finalidad de la ficha **es definir la lógica del proyecto común**: un conjunto de actividades concretas que alcanzan un objetivo general que viene a modificar una realidad urbana.
 - ✓ Para llegar a esta síntesis, es necesaria una reflexión previa que debe haber seguido los pasos del **proceso de identificación del proyecto**:⁵

⁴ Consultar bibliografía referente al Marco Lógico. Obra de referencia: “El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico.” Manuel G. Galán y Héctor Sainz Ollero. Editorial Cideal

⁵ Ver Anexo/ Cuadro Resumen pagina siguiente.

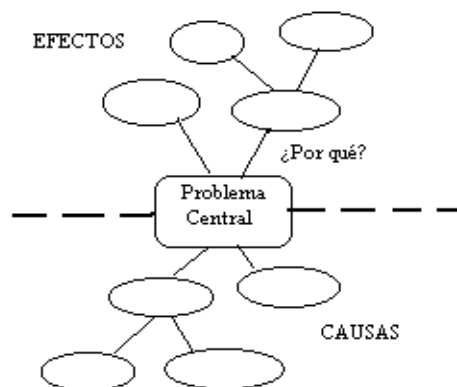
PASOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

I) IDENTIFICAR CLARAMENTE EL PROBLEMA URBANO⁶ a través de Diagnósticos situacionales.

1. Diagnóstico de los grupos destinatarios

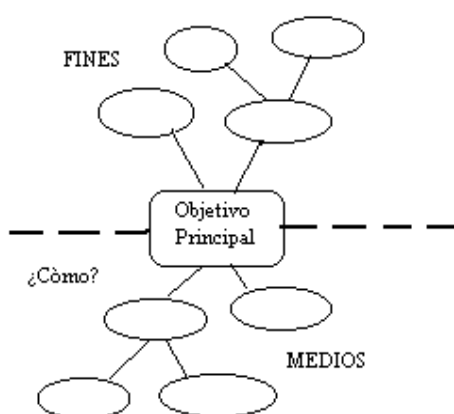
- 1 *Identificación de quienes son los grupos destinatarios de beneficiarse del futuro proyecto. Estimación del número de beneficiarios directos o indirectos.*
- 2 *Definición de las necesidades y las características de los colectivos identificados.*
- 3 *Identificación de las razones por las cuales elegimos a este grupo como destinatario del proyecto futuro.*

2. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA o árbol de problemas



II) ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA IDÓNEA para actuar sobre ese problema a través de un proyecto tipo A.

3. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS



4. Elección de una estrategia: Criterios.

1. Los recursos disponibles: técnicos, humanos, materiales y financieros.
2. Tiempo de ejecución: máx. 2 años.
3. Valorar la pertinencia: según prioridades del Programa Urb-al y realidades urbanas AL / UE
4. El análisis de los beneficiarios directos, indirectos, excluidos, perjudicados.
5. Los riesgos previsibles.
6. Impactos esperados: los efectos, más allá del logro de su objetivo
7. Viabilidad: si puede permanecer en el tiempo tras el período de ejecución.

⁶ No cualquier problema urbano. Problema urbano directa y estrechamente vinculado a la temática de la Red N°7, "Gestión y Control de la Urbanización"

1) Diagnóstico de los grupos destinatarios.

- El proyecto no va dirigido a todos los actores urbanos y no beneficia a todos por igual. Se debe identificar claramente al grupo beneficiario.
- ¿Cómo vamos a saber lo que queremos hacer si no sabemos a quien queremos mejorar?

- ✓ **Es necesario hacer un diagnóstico de la realidad sobre la cual se pretende intervenir: para saber quiénes son los grupos beneficiarios de la intervención y sus características.**
- ✓ **El objetivo de este diagnóstico es adaptar la futura propuesta a las necesidades del grupo destinatario identificado.**
- ✓ **Atención: La pertinencia del proyecto con respecto a los grupos destinatarios es uno de los criterios importantes de evaluación.⁷**

2) Diagnóstico de los problemas urbanos.

- El proyecto tiene la pretensión de contribuir a la transformación de la realidad urbana donde se detecta *un problema común*.
- Para ello, deben recopilarse los problemas que afectan al colectivo humano seleccionado, determinar el problema central y establecer las relaciones causa-efecto.
- *Un problema* no es la ausencia de soluciones, sino *un estado negativo existente*. Es una brecha entre la realidad urbana y el deseo de cómo debiera ser esa realidad.
- ***El problema central*** debe ser un problema significativo en la temática urbana - relacionado con la gestión y el control de la urbanización- que afecte a la población beneficiaria y pueda ser mejorado a través de una actuación a escala local.
- Las causas que determinan un problema son varias, no hay una causa madre.
- Se recomienda realizar un **árbol de problemas** de relaciones causa-efecto (ver esquema pág. 8)

Preguntas Clave:

- a) **¿POR QUÉ se producen estos problemas?**
- b) **¿Podemos actuar sobre esas causas del problemas?**
- c) **¿Qué efectos tiene este problema?**
- d) **¿Sobre qué efectos del problema queremos actuar?**

3) Análisis de los Objetivos del proyecto.

- Una vez identificado y clarificado el problema común de las ciudades participantes, deben *plantearse posibles estrategias de solución y seleccionar* aquella que sea más factible realizar en un proyecto tipo A del programa Urb-al.

⁷ Ver Guía del Programa, Tabla de Evaluación (pág. 21), puntos 1.2 y 1.3. La pertinencia de los grupos destinatarios obtiene hasta un máximo de 15 puntos sobre los 35 del apartado de Pertinencia

- Para obtener una visión general de las estrategias posibles, se recomienda elaborar un árbol de objetivos que viene a ser la “*copia en positivo*” del *árbol de problemas*. Describe las futuras soluciones posibles a los problemas urbanos (ver esquema pág. 8)
- Los problemas, definidos como situaciones negativas detectadas, son convertidos en Objetivos de desarrollo: Es decir en *estados alcanzados positivos*, productos de la superación de los problemas.
- La relación causa - efecto se convierte en *relación medios - fines*.
- Los medios definidos son estas diferentes potenciales estrategias que pueden contribuir a la consecución del Objetivo Central.

Ver cuadro resumen pág. 8.

4) Elección de la estrategia idónea para llevar a cabo los objetivos a través de un proyecto tipo A del Programa Urb-al.

- Entre las potenciales estrategias, se procede a la *selección de la alternativa considerada óptima y factible* de ser desarrollada en el marco del Programa Urb-al y con las dimensiones de un proyecto tipo A.
- Valoración de las alternativas: Identificar los medios dentro del árbol de objetivos que tienen cierta coherencia interna
 - De lo que se trata es de tener argumentos suficientes para efectuar una elección razonada y razonable.
- Ver algunos de los critérios a tener en cuenta (ver esquema pág. 8)
- Elección de una estrategia: constituye la base del futuro diseño del proyecto, se debe precisar el objetivo central dentro de la alternativa seleccionada

- ✓ **Al final del proceso de identificación, disponemos de una estrategia elegida (una de las relaciones medio - fin del árbol de objetivos) para lograr el objetivo específico seleccionado que a su vez contribuirá al objetivo global**
- ✓ **En la siguiente fase se trata de redactar la estrategia elegida, ponerla en palabras y organizarla, esta estrategia es el futuro diseño del proyecto.**

RECOMENDACIONES

- Una mala identificación del proyecto en el momento inicial se convertirá en un problema durante la gestación del proyecto.
- Reformule la Ficha hasta obtener una clara identificación: este esfuerzo inicial facilitará la tarea posterior sobre el formulario y sobre todo, evitará errores posteriores, mucho más difíciles de subsanar.
- Es útil y necesario un trabajo conjunto en esta primera fase entre los socios y la Oficina de Coordinación.
- Recomendamos establecer comunicaciones vía mail con los socios con copia a la Oficina de Coordinación.
- Los tiempos son breves: inicie estas comunicaciones inmediatamente después de la Reunión Anual.

FASE 2: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO: Documentación y Matriz del Marco Lógico

- ✓ Una vez identificado el proyecto, se está en condiciones de presentar la estrategia elegida de manera detallada y clara en los documentos que evaluará la Comisión Europea.
- ✓ Recuerde que **los documentos son la propuesta de solicitud de subvención**. Esto es, la Comisión Europea evalúa únicamente aquello que figura en la documentación remitida.
- ✓ Por ello, es necesario redactar claramente, expresar directamente aquello que se pretende y se va a hacer e incluir toda la información necesaria.
- ✓ Se recomienda que al final de esta etapa se relea la propuesta como si se abordara por primera vez, para corroborar que no se requiere explicación adicional (la propuesta debe ser comprensible y completa a través de lo escrito en el formulario y presupuesto).

1) Documentos que deben entregarse en la propuesta.

- ✓ Los documentos que forman parte de la propuesta de solicitud de subvención de la Comisión son:

1. Anexo A: Impreso de solicitud de subvención. Incluyendo:

I – Descripción de la Propuesta, objetivos, actividades y resultados

II – Datos del candidato a coordinar el proyecto común (incluida su experiencia en la gestión y ejecución de proyectos).

III – Original de todas Cartas de Adhesión de cada uno de los solicitantes. Deben seguir el formato que figura en este anexo.

IV – Declaración del coordinador y Lista de Control de documentos.

2. Anexo B: Presupuesto del proyecto. Documento en Excel que incluye:

- 1- Presupuesto de todas las actividades previstas en el proyecto.
- 2- Presupuesto detallado de las actividades del primer año.
- 3- Fuentes de financiación previstas (indicando el porcentaje de subvención que se solicita a la Comisión Europea)

3. Anexo C: Matriz del Marco Lógico del proyecto.

Cuadro - resumen del Marco Lógico del proyecto presentado.

- ✓ La Matriz del Marco Lógico pretende cumplir una doble función: ser **un instrumento de apoyo en la formulación del proyecto y ser un documento** que forma parte de la propuesta, siendo una pieza clave de evaluación.
- ✓ Se recomienda **empezar la formulación** de su proyecto completando el Cuadro o **Matriz del Marco Lógico del proyecto**.

2) Matriz del Marco Lógico: instrumento de trabajo y documento de la propuesta (Anexo C).

- ✓ La Matriz del Marco Lógico es la herramienta clave de la fase de formulación.
- ✓ Poder expresar correctamente el proyecto en el formato de Matriz de Marco Lógico es garantía de coherencia interna del proyecto

- ✓ Se recomienda que empiece su formulación por **la primera columna, Lógica de la Intervención**, corroborando su lectura sea coherente en ambas direcciones (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba).

1) Primera columna: Lógica de la Intervención.

- ✓ Lo que se quiere lograr y cómo pensamos hacerlo.
- ✓ **Objetivo general:** el propósito a largo plazo al que el proyecto va a contribuir.
 - Es el objetivo de desarrollo. Describe anticipadamente el objetivo a largo plazo e integral al que contribuirá el proyecto.
 - Un proyecto común tipo A del programa Urb-al no debería tener más de un Objetivo General.

Ejemplo: Mejorar la salud de la población de la ciudad "X"⁸

- ✓ **Objetivos Específicos:** los cambios que el proyecto va a conseguir si se implementa. Deben ser completamente realizables.
 - Es el objetivo inmediato del proyecto: lo que pretendemos lograr.
 - Necesariamente debe contribuir al objetivo general.
 - Debe ser mensurable, preciso, realista y alcanzable en el tiempo definido para el proyecto (máximo 2 años)
 - Se formula usando verbos claros y concluyentes en infinitivo
 - Idealmente un proyecto NO debe tener más de un objetivo específico, como máximo 2.
 - Coincidirá en lo esencial con el título del proyecto.

Ejemplo Objetivo : Reducir el impacto de enfermedades pandémicas entre la población de la ciudad x.

- ✓ **Resultados esperados:** son el producto directo, tangible o intangible, y específico de las actividades del proyecto.
 - No confundir resultados con objetivos. Los resultados son los productos que permiten alcanzar el objetivo específico.
 - Los resultados son algo más que la suma de las actividades, debe ser concebido como los efectos producido por un conjunto de actividades (resultados concretos, efectos previstos y mejoras producida. Ver Anexo C)
 - Cada actividad deberá tener al menos uno o dos resultados tangibles.
 - Formulación aconsejada: formular en términos de sustantivos que reflejen hechos consumados.

Ejemplo resultado 1: Población infantil de 0-14 años vacunada.

- ✓ **Actividades a ejecutar:** Tareas que paso a paso hay que efectuar para producir resultados.
 - No confundir actividades con resultados: son cada una de las acciones necesarias y en orden cronológicas para producir un resultado.
 - Deben tener independencia cada una de las otras.
 - En la matriz se debe señalar solamente la actividad en sí, después en el formulario incluiremos una descripción detallada.
 - Redactar en términos de verbos de acción, en infinitivo.

⁸ ¡¡ATENCIÓN !! Se ilustra con un ejemplo referido a una temática ajena al Programa URB-AL, para no incidir sobre las posibilidades de planteo espontáneo por parte de los socios de la red.

Ejemplo actividades: Diseñar y realizar una campaña de vacunación entre la población infantil de 0-14 años.

- Las **actividades y resultados** deberán ser garantizados por la ejecución del proyecto.
- Mientras que podrá haber un margen razonable de incertidumbre en la consecución del **objetivo específico**.
- Y el **objetivo general** constituirá una expresión de un propósito al que pretendemos contribuir, alcanzándolo parcialmente.

2) Segunda columna: Indicadores Objetivamente Verificables y Medios.

- ✓ **Medios:** (cuarta fila)
 - Recursos necesarios y suficientes para implementar las actividades del programa.
 - Serán de distinta naturaleza: recursos humanos, institucionales, equipamiento, materiales, etc. Su movilización supondrá un determinado coste monetario que se especificará detalladamente en el presupuesto.
- ✓ **Indicadores** (del objetivo global, objetivos específicos y resultados esperados)
 - Son los criterios de éxito (reales y mensurables) que van a permitir a los actores monitorear y evaluar los logros del proyecto.
 - Los indicadores determinan y cuantifican hasta que punto podemos medir el grado de realización de los objetivos y resultados.
 - Un indicador debe enunciarse, siempre que sea posible, especificando: el grupo de beneficiarios, la cantidad, la calidad, el tiempo y la ubicación.
 - Las mediciones pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Ejemplo Indicador de resultado 1: Cantidad de niños entre 0-14 años vacunados en 1 año desde el inicio de la campaña.

3) Tercera columna: Fuentes y medios de comprobación.

- Son las fuentes de información para verificar los indicadores, tales como datos del censo, encuestas, registros propios.
- Las fuentes pueden ser existentes o creadas por el propio proyecto (es importante que no sea muy costoso producirlas)
- Cada indicador necesita al menos una fuente de verificación.

4) Cuarta columna: Hipótesis.

- Las hipótesis (o riesgos) son factores externos que tienen una influencia directa en el éxito de la implementación del proyecto.
- Es necesario que ocurran para que el proyecto sea exitoso pero están afuera del control directo del propio proyecto.
- La probabilidad de cumplimiento de estas hipótesis debe ser elevada o el proyecto estará en peligro.

Ejemplo Hipótesis: El tema de la salud seguirá siendo una prioridad en la agenda política de las comunidades involucradas.

Lecturas de un Marco Lógico bien formulado.

1) Lógica Vertical o lógica del proyecto:

- De arriba hacia abajo: El objetivo central del proyecto va a contribuir al objetivo específico del proyecto, alcanzando los resultados esperados, después de la ejecución de ciertas actividades, permitidas por la disponibilidad de varios medios (recursos).
- De abajo a arriba:
Si los insumos están disponibles entonces las actividades se realizaran
Si las actividades se realizan entonces se producirán los resultados
Si se producen los resultados entonces se lograra el objetivo específico
Si alcanzamos el objetivo específico a largo plazo se contribuirá al objetivo global

2) **Lógica horizontal:** el cumplimiento de cada objetivo y resultado debe poder demostrarse a través de, al menos, un indicador objetivamente verificable, cuya información se obtendrá de una fuente adecuada.

3) **Formulario: Impreso de Solicitud de Subvención.**

- ✓ Una vez completados correctamente los ejes del Marco Lógico es sencillo redactar el formulario.
- ✓ Las solicitudes deben presentarse en el “**Impreso de solicitud de subvención**”, (**Anexo A**), respetando el formato de la solicitud y el orden de las páginas. Podrán presentarlas en español, inglés, francés o portugués.
- ✓ Durante la fase de elaboración, se recomienda realizar todos los **borradores del Proyecto Común siguiendo el modelo** del Formulario indicado, de manera de facilitar la tarea de redacción final del proyecto y aclarar las dudas sobre los distintos apartados del formulario.
- ✓ Se recomienda establecer el título definitivo del Proyecto en los primeros momentos de su elaboración de manera evitar problemas en la redacción de las Cartas de Adhesión (ver apartado siguiente).

ERRORES MÁS FRECUENTES

en la formulación metodológica de los proyectos

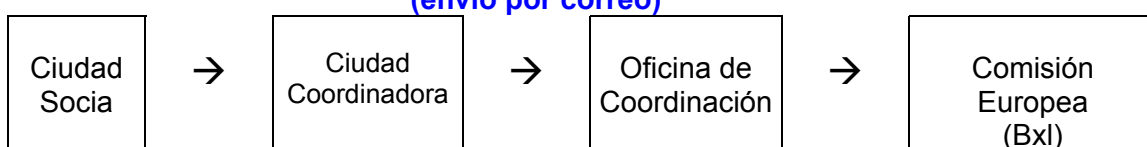
- ✓ Objetivos específicos demasiado amplios, poco claros
- ✓ Objetivos no definidos de una forma específica, genera una debilidad para definir una estrategia comprensible en la metodología de las actividades y los principios de aplicación.
- ✓ Como consecuencia de una carencia en la definición de los Objetivos se observa una debilidad a la hora de definir una estrategia comprensible en la metodología de las actividades y en los principios de aplicación de las mismas.
- ✓ La metodología de las actividades no está detallada.
- ✓ La metodología está poco relacionada con los objetivos del proyecto
- ✓ Impacto y resultados demasiado amplios respecto del alcance real del proyecto.
- ✓ Los impactos y resultados no son alcanzables en el marco del proyecto (en relación al tiempo, recursos y financiamiento disponibles)
- ✓ Los impactos y resultados no son objetivamente verificables a través de los indicadores elegidos. La promoción y visibilidad de la UE es difusa o no es suficiente.

4) **Cartas de Adhesión.**

- ✓ Toda propuesta de proyecto común debe estar acompañada de las respectivas **cartas de adhesión al proyecto, originales**, de todos los socios del proyecto (incluido el socio coordinador y los socios externos).

- ✓ Las Cartas de Adhesión SON parte del proyecto. Sin ellas no hay socios de proyecto y, por tanto, no será posible presentar una propuesta.
- ✓ Existe un **formato de Carta de Adhesión** (incluido en el Impreso de Solicitud de Subvención. Anexo A). Obligatoriamente las Cartas de Adhesión deben presentarse en dicho formato, sin quitar ni agregar párrafos.
- ✓ La Carta de Adhesión debe estar redactada en ese formato definido por la Comisión, figurar el título del proyecto al que se asocia y **firmada y sellada⁹ por la Máxima Autoridad Gubernamental con capacidad para comprometer recursos financieros**, en cada caso.
- ✓ Se recomienda al socio coordinador del proyecto que reclame **con mucha anticipación las Cartas de Adhesión** a los socios que manifestaron interés en participar. Para ello, es necesario definir el título definitivo de la propuesta.

CICLO DE UNA CARTA ORIGINAL DE ADHESIÓN (envío por correo)



Atención! No confundir la Carta de Adhesión al Proyecto Común con la Ficha de Adhesión a la Red.¹⁰

5) PRESUPUESTO (Anexo B) Cofinanciación de la Comisión Europea

- ✓ El presupuesto es el documento financiero que debe guardar estricta coherencia con la propuesta elaborada.
- ✓ **Todas las actividades tienen que estar presupuestadas.** Actividad no presupuestada no puede ser ejecutada con cargo al presupuesto (ni siquiera como aporte de los socios)
- ✓ Cuando la propuesta es aprobada, el presupuesto presentado se vuelve un compromiso contractual que se establece y debe ser cumplido en todos sus términos.
- ✓ **El presupuesto aprobado no puede modificarse** en el transcurso de la ejecución del proyecto, salvo autorización expresa de la Comisión Europea, que implica la firma de un addendum al contrato (procedimiento algo engorroso)
- ✓ **Algunos comentarios para completar el Anexo del presupuesto**
 - Se divide en un presupuesto general (global) por la totalidad del proyecto, y otro específico de las actividades previstas para el 1º año de ejecución (según el cronograma de actividades del formulario)
 - Es importante que tenga presente, como **requisito de admisibilidad** que:
 - Los gastos administrativos no sean superiores al 7% de los costes subvencionables.
 - La partida de imprevistos no supere el 5% de esos costes. Los imprevistos sólo podrán utilizarse mediante previa autorización de la Comisión.

⁹ Firma y sello originales. Los scanners no se consideran originales.

¹⁰ Para integrar la Red 7 se debe completar una Ficha de adhesión a la Red y devolverla por e-mail o fax a la Oficina de Coordinación. Tiene como propósito manifestar el interés de una ciudad por participar de las actividades impulsadas por la red (seminarios, proyectos comunes, difusión de información)

- Todos los valores se expresan en EUROS (€)
- El concepto de costo unitario es de "valor máximo"

FORMULARIO

- **No pueden crearse nuevos rubros /apartados, todas las partidas deben desglosarse y se ha de mostrar sus correspondientes componentes.**
- **Se debe especificar el número de unidades por cada componente**
- **Los costos unitarios son costos máximos, NO costos promedios.**

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">1. Recursos Humanos:</p> <p>-1.1.1 y 1.1.2 <u>personal local</u>: en la ciudad coordinadora</p> <p>-1.2 <u>expatriado</u>: socios, expertos (diferenciar socios de expertos externos)</p> <p>-1.3 <u>costo de viáticos (perdiems)</u> para misiones y viajes que el proyecto demande. Los valores para cada país se consultan en una lista oficial¹¹.</p> | <p style="text-align: center;">2. Viajes:</p> <p>2.1 <u>viajes internacionales</u>: detallar por separado viajes según origen y destino (UE / UE, AL/ UE, AL/AL, UE/AL).</p> <p>2.2 <u>trayectos locales</u>: se refiere a traslados dentro del país.</p> <p>Prever un pasaje para el Coordinador del proyecto, para asistir a la 2º Reunión Anual de la Red N°7</p> |
| <p>3. Equipos y suministros:</p> <p>3.1 y 3.3 No se aplica al programa urb-al</p> <p>3.2 Mobiliario y equipo informático que demande el proyecto.</p> <p>3.4 Otros materiales que no puedan incluirse en los anteriores, y sean necesarios.</p> | <p>4. Gastos locales de oficina / proyecto:</p> <p>4.1 No se aplica al programa urb-al</p> <p>4. 2 alquiler de oficina: <u>puede ser una valorización mediante atestación de gastos</u>¹²</p> <p>4.3 suministros médicos: no se aplica al programa urb-al</p> <p>4.4 otros servicios. <u>puede ser una valorización mediante atestación de gastos</u></p> |
| <p>5 Otros gastos / servicios:</p> <p>5.1 Publicaciones: folletos, libros, CD's, boletines informativos, web-site, etc.</p> <p>5.2 Estudios, investigaciones.</p> <p>5.3 Gastos de Auditoría: anualmente debe realizarse una auditoría contable con independencia de la estructura gubernamental de cualquier ciudad socia (puede ser parte de alguna de ellas, pero con autarquía y autonomía)</p> <p>5.4 Gastos de evaluación: costos de evaluaciones internas o externas</p> <p>5.5 Traducción, interpretación: toda traducción escrita que se requiera (publicaciones, web-site). Tener en cuenta los idiomas del grupo de ciudades y los del programa. Incluye interpretaciones orales, si encuentros de las ciudades lo demandan.</p> <p>5.6 Servicios financieros: gastos bancarios que demanda la contribución de la Comisión Europea.</p> <p>5.7 Gastos de Conferencias / Seminarios: alquiler de salas, materiales para encuentros, etc.</p> | |
| <p>6. Inmovilizados y obras: este rubro no se aplica en el programa urb-al</p> | |
| <p>7.Otros: conceptos que NO puedan ser incluidos en los rubros 1 a 5</p> | |

¹¹ Ver en: (www.europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/liste1_en.htm)

¹² Ver página siguiente.

11. Imprevistos: (Máximo 5% de 8. Costes directos) El formulario tiene un error

✓ Las FUENTES DE FINANCIACIÓN PREVISTAS¹³:

a) Contribución de la Comisión

- ✓ La Comisión Europea **financia hasta un máximo del 70 %** de los costos totales del proyecto y hasta un monto máximo de € 250.000.
- ✓ El aporte de **€ 250.000 es un máximo**, pero no necesariamente es el monto a solicitar. El costo total de la propuesta debe ser adecuado al proyecto que se pretende implementar.
- ✓ De estos 2 máximos, se aplicará el primero que suceda (como en el caso de la garantía de un automóvil: 40.000 km. o 2 años, lo que sucede primero)

b) Contribución financiera de los solicitantes.

- ✓ De esta manera, **la aportación de los participantes debe ser de al menos un 30%** de los costos totales de la propuesta
- ✓ El aporte de los socios no necesariamente debe ser monetario. Pueden cuantificarse los valores estimados de aportaciones que realicen en "especies" (valor monetario que tendrían servicios y materiales que las ciudades aportan directamente, por estar disponibles a través de sus estructuras gubernamentales); siempre al costo del mercado del país de que se trate.
- ✓ Estas **valorizaciones mediante atestación de gastos**, deberán ser siempre justificadas mediante boletas de honorarios, recibos de sueldos, atestaciones sobre el precio de tal o cual fungible.
- ✓ El presupuesto solicita aportes globales de los socios en conjunto No es necesario incluir las aportaciones individuales de cada socio.
- ✓ **Se recomienda establecer un "Presupuesto interno"** entre los socios, donde se especifique el aporte de cada uno de los socios y socio coordinador, como referencia para los propios socios.
No es oficial ni debe incluirse en el presupuesto.
- ✓ La carga del aporte de los socios no tiene porqué ser igual entre sí: se puede usar esta parte del presupuesto para redistribuir fondos de los socios más grandes hacia los más pequeños.

FASE 3: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE PROYECTO:

Criterios y procedimiento.

• Informe a título consultivo de la Oficina de Coordinación.

- ✓ A partir de esta convocatoria, el envío de cada propuesta de proyecto común llevará siempre un comentario de la Oficina de Coordinación explicativo del contexto en el que se ha generado el proyecto.
- ✓ Será un **comentario consultivo** en la valoración de la propuesta sobre el proceso de gestación del proyecto.
- ✓ No entrará en valoraciones de contenido.

¹³ **¡Atención !:** Nótese que en la tabla presupuestaria de Fuentes de Financiación Prevista, NO deben rellenarse el apartado relativo a "Ingresos del Proyecto".

En la medida que el proyecto disponga de una co-financiación paralela correspondiente, pueden utilizarse los apartados:

- Contribuciones de otras instituciones europeas,
- Contribuciones de otras organizaciones europeas,

- ✓ Se valorará especialmente la elaboración colectiva del proyecto y la comunicación entre los socios.

- **Proceso de selección de propuestas: COMISIÓN EUROPEA.**

- ✓ Una vez enviadas las propuestas desde la Oficina de Coordinación de la Red N°7 en Rosario a EuropeAid, Bruselas, las solicitudes serán examinadas por la Comisión Europea asistida por un grupo de expertos.
- ✓ El proceso de selección de propuestas es el siguiente:
 1. Verificación del cumplimiento de los criterios formales de elegibilidad por parte de **EuropeAid** (conformidad administrativa de los documentos).
 2. Consideración y evaluación por parte de un **grupo de expertos independientes**.
 3. **Evaluación de EuropeAid**, tomando en consideración la opinión del grupo de expertos y el Informe consultivo de la oficina.
 4. **Comunicación por parte de EuropeAid** de las propuestas aprobadas y desestimadas a cada ciudad coordinadora y a la Oficina de Coordinación de la Red N°7.

- **Criterios de Evaluación de la COM: recomendación de auto-evaluación.**

La Comisión Europea evaluará las propuestas siguiendo los criterios descritos en la "Guía para solicitantes de subvenciones":

a) Conformidad administrativa: verificación de que la solicitud está completa de acuerdo con la lista de control.

- Chequee la lista de control de documentos necesario (pág. 10)
- Compruebe los datos presupuestarios de esta lista.

b) Admisibilidad de los solicitantes, socios y proyecto

c) CRITERIOS DE CALIDAD de las propuestas.

- Se recomienda hacer **una auto-evaluación** utilizando la Tabla de Evaluaciones.
- La propuesta debe dar respuesta positiva a todas las preguntas de la evaluación. Modifique la propuesta si encuentra alguna debilidad.
- Recuerde que el apartado 1, relativo a la pertinencia del proyecto, es clave. Se requiere un mínimo de 28 puntos sobre un máximo de 35.

**Ver "Guía para los solicitantes de subvenciones",
Tabla de Evaluación, pág. 21**

Este Manual ha sido elaborado por la Oficina de Coordinación de la Red N°7, con el objeto de ofrecer orientaciones a los coordinadores de propuestas en su tarea de encabezar un Proyecto Común dentro del Programa URB-AL en la Convocatoria de Octubre 2002:

Para ello se contó con la colaboración de:

- **Lic. Ana Belén Santos Esteban, pasante de la Oficina de Coordinación.**
- **Srita. Julie Gaheri, pasante de la Oficina de Coordinación.**
- **Lic. María Sol Mina, Secretaria Técnica de la Oficina de Coordinación.**
- **Srita. Cecilia Nieto, Apoyo Comunicación de la Oficina de Coordinación**

Revisión general:

- **Lic. María del Huerto Romero, Coordinadora Red N°7**