



Co-funded by
the European Union



EUJPM²

Guía para la Gestión de
Proyectos con
Financiación Europea



La Guía EUPM² v1.0 está co-financiada por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Comisión Europea. La Comisión Europea no puede ser considerada responsable de su uso.

Esta página queda en blanco intencionadamente.

Guía EUPM² v1.0

Producida y publicada por el Centro de Estudios Económicos e Internacionales de la Universidad de Roma Tor Vergata

Editores y contribuciones de esta Guía: ver [Apéndice A](#).

Autores y contribuciones de la Metodología de Gestión de Proyectos PM²: Ver [Apéndice A](#).

Esta obra es una adaptación de la Guía de la Metodología de Gestión de Proyectos PM² v3.1: European Commission: Directorate-General for Digital Services, PM² Project management methodology – Guide 3.1, Publications Office of the European Union, © European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2799/970188>.

Como tal, se reconoce que partes de ella se reproducen y reutilizan en esta obra.

La justificación, la lógica seguida, y las directrices empleadas para esta adaptación se explican en el [Apéndice C](#).

Más información sobre la Guía EUPM² en: <http://www.eupm2project.eu>

Más información sobre la Metodología PM² en: <http://pm2.europa.eu>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons de Atribución/Reconocimiento 4.0 Internacional.

Usted es libre de:

- Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato para cualquier propósito, incluso comercialmente.
- Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente.

Bajo los siguientes términos:

- Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.
- No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia.





Índice

1	Introducción	7
1.1	La Guía EUPM ²	7
1.2	El Proyecto EUPM ²	7
2	Proyectos y Programas financiados por la UE	9
2.1	Modos de Gestión	9
2.1.1	Gestión Directa	9
2.1.2	Gestión Indirecta	10
2.1.3	Gestión Compartida	10
2.2	Gestión del Ciclo de Proyecto: el vínculo entre Programas y Proyectos Europeos	11
2.3	La Guía EUPM ² y la Gestión de Ciclo de Proyecto	13
2.4	Características de los Proyectos	14
2.5	Peculiaridades de los Proyectos con Financiación Europea	14
2.6	Las ventajas de PM ² en proyectos con financiación europea	14
3	Descripción general	17
3.1	La Casa de PM ²	17
3.2	El Ciclo de Vida del Proyecto	17
3.2.1	Fase de Inicio	19
3.2.2	Fase de Planificación	20
3.2.2.1	Etapa de Diseño	20
3.2.2.2	Etapa de Preparación	21
3.2.3	Fase de Ejecución	21
3.2.4	Fase de Cierre	22
3.2.5	Seguimiento y Control	23
3.2.6	Puertas de Fase y Aprobación	24
3.2.7	Enfoque PM ²	25
4	Gobernanza y Organización del Proyecto	27
4.1	Estructura Organizacional del Proyecto	27
4.2	Organización del Proyecto: Roles y Responsabilidades	28
4.2.1	Autoridad Contratante (AC) y Oficial de Programa (OP)	28
4.2.2	Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	29
4.2.3	Propietario de la Subvención (PS)	29
4.2.4	Representantes del Consorcio (RCs)	30
4.2.5	Coordinador de la Subvención (CS)	30
4.2.6	Director de Proyecto UE (DPUE)	31
4.2.7	Director de Proyecto EU Socio (DPUES)	31
4.2.8	Grupos Meta del Proyecto	32
4.2.9	Equipo Central del Proyecto (ECP)	32
4.2.10	Equipo de Soporte al Proyecto (ESP)	32
4.2.10.1	Responsable Financiero (ESP-RF)	33
4.2.10.2	Responsable de Comunicación (ESP-RC)	33
4.2.11	Otros Roles	33
4.3	Matriz de Asignación de Responsabilidad (RAM)	34
5	Fase de Inicio	35
5.1	Reunión de Inicio	36
5.2	Solicitud de Presentación de Propuesta	36
5.3	Ficha de Proyecto	37
5.4	Puerta de Fase LpP (Listo para Planificación)	38
6	Fase de Planificación	39
6.1	Etapa de Diseño	39
6.1.1	Reunión de Inicio de Diseño	40
6.1.2	Matriz de Partes Interesadas	42
6.1.3	Marco Lógico del Proyecto	43
6.1.4	Formulario de Presentación de Proyecto	44



6.1.4.1	Desglose del Trabajo.....	45
6.1.4.2	Estimación de Esfuerzo y Costes	45
6.1.4.3	Cronograma del Proyecto	46
6.1.4.4	Identificación de Riesgos	46
6.1.4.5	Actividades de Comunicación y Diseminación.....	47
6.1.5	Decisión de Financiación	47
6.2	Etapa de Preparación.....	48
6.2.1	Reunión de Inicio de Preparación	49
6.2.2	Acuerdo de Subvención.....	50
6.2.3	Acuerdo de Asociación	51
6.2.4	Manual del Proyecto	52
6.2.4.1	Roles y Responsabilidades del Proyecto	53
6.2.4.2	Planes de Gestión de Proyecto.....	53
6.2.4.3	Planes Específicos de Proyecto	53
6.2.4.4	Otros	53
6.2.5	Plan de Trabajo (actualizado).....	54
6.2.6	Plan de Comunicación y Diseminación.....	55
6.2.7	Plan de Externalización	56
6.2.8	Plan de Aceptación de Entregables.....	57
6.2.9	Puerta de fase: RfE (Ready for Executing)	57
7	Fase de Ejecución – Actividades y Artefactos	59
7.1	Reunión de Inicio de Ejecución.....	60
7.2	Coordinación del Proyecto	61
7.3	Aseguramiento de la Calidad.....	62
7.4	Comunicación de Resultados del Proyecto	62
7.5	Informes a la Autoridad Contratante (AC).....	63
7.6	Puerta de Fase: LpC (Listo para Cierre)	65
8	Fase de Cierre	67
8.1	Reunión de Fin de Proyecto	68
8.2	Informe Final del Proyecto	69
8.3	Cierre Administrativo	70
9	Seguimiento y Control	71
9.1	Seguimiento del Progreso del Proyecto	72
9.2	Control del Cronograma.....	73
9.3	Control de Costes.....	74
9.4	Gestión de Partes Interesadas.....	75
9.5	Gestión de Requisitos	76
9.6	Gestión de Cambios	77
9.7	Gestión de Riesgos.....	79
9.8	Gestión de Incidencias y Decisiones	80
9.9	Gestión de la Calidad	81
9.10	Gestión de la Aceptación de Entregables.....	82
9.11	Gestión de la Externalización	83
	Apéndice A: Contribuciones y Reconocimientos.....	85
	Apéndice B: Prácticas y Estándares en Diseño y Gestión de Proyectos	87
	Apéndice C: Lógica y directrices de esta adaptación	89
	Apéndice D: Consorcios y Partes Interesadas en Proyectos con financiación europea	91
	Apéndice E: El Enfoque del Marco Lógico	95
	Apéndice F: Recursos Adicionales.....	97
F.1	Tabla ARSCI de la Guía EUPM ²	97
F.2	Panorama de Artefactos de la Guía EUPM ²	98
F.3	Actividades y Artefactos de la Guía EUPM ²	99



Esta página queda en blanco intencionadamente.



1 Introducción

1.1 La Guía EUPM²

La Guía EUPM² describe los principales pasos para formular y gestionar proyectos financiados por la Unión Europea (UE) sobre la base de una versión adaptada de la Metodología PM². Mantiene el mismo enfoque conciso pero exhaustivo, lo que la hace útil para todos los profesionales de proyectos financiados con fondos europeos.

Si bien la Metodología PM² es adecuada para cualquier proyecto, se adecua mejor a la gestión de proyectos financiados por la UE. Estos últimos representan casi el 80 % del presupuesto de la UE, y PM² puede contribuir significativamente a incrementar el desempeño y el éxito de la gestión de proyectos en este ámbito, al permitir un mejor seguimiento y control de los proyectos y subvenciones financiados por la UE.

Adaptar la Metodología PM² al con texto, las reglas y los métodos específicos utilizados en los proyectos financiados por la UE es crucial para aprovechar estos beneficios potenciales. Esta guía llena este vacío al proporcionar una guía metodológica práctica para los directores de proyectos financiados por la UE que deseen aplicar la Metodología de Gestión de Proyectos PM² para mejorar el diseño y la gestión de sus proyectos financiados por la UE y la optimización de la consecución de los objetivos de sus proyectos.

Diferentes estudios reflejan que las organizaciones que utilizan metodologías de gestión de proyectos cumplen mejor con el presupuesto, se mantienen dentro del cronograma y cumplen con el alcance, los estándares de calidad y los beneficios esperados. En consecuencia, la tasa media de fracaso de los proyectos es menor en comparación con los de organizaciones que no las utilizan.

Esta guía también incluye la descripción y el funcionamiento de las diferentes tipologías de programas de financiación de la UE.

A quién se dirige esta Guía?

- Estudiantes dispuestos a aprender a diseñar y gestionar proyectos financiados por la UE.
- Profesionales y entidades implicadas en la gestión de fondos europeos.
- Funcionarios públicos implicados en la gestión de programas financiados por la UE.

1.2 El Proyecto EUPM²

La Guía EUPM² se ha elaborado en el marco del proyecto Erasmus+ "A New Academic Path for EU Project Managers: narrowing the Gaps to enable better Project Design and Management in Europe (EUPM²)" - *Un nuevo recorrido académico para Directores de Proyectos Europeos: reduciendo las brechas para facilitar mejor diseño y gestión de Proyectos en Europa (EUPM²)*, cuyo objetivo principal era crear un recorrido académico común basado en un plan de estudios compartido que integre metodologías europeas de diseño y gestión de proyectos para gestionar los proyectos financiados por la UE de forma más eficaz.

El proyecto EUPM² reunió a siete universidades y organizaciones con experiencia relevante en el diseño y la gestión de proyectos de la UE para adaptar mejor los planes de estudios del sector de la educación superior a las oportunidades del mercado laboral y a las solicitudes del perfil de director de proyectos financiados por la UE.

El trabajo de integración se basó en la iniciativa "Open PM²" de la Comisión Europea para promover una metodología común de gestión de proyectos a nivel europeo. La Metodología PM² es también especialmente adecuada para crear un plan de estudios estandarizado de nivel universitario. PM² es una metodología europea que es abierta, ligera, ágil, fácil de entender y significativamente flexible para adaptarse a las normas y el contexto específicos de los fondos de la UE y con las metodologías de diseño de proyectos más comunes de la UE.



Proyecto EUPM² - Hoja de Datos:

Programa:	Erasmus+	
Acción:	Alianza de Cooperación (KA220)	
Título:	Un nuevo recorrido académico para Directores de Proyectos Europeos: reduciendo las brechas para facilitar mejor diseño y gestión de proyectos en Europa (EUPM ²)	
Número:	2021-1-IT02-KA220-HED-000035769	
Coordinador	P1 - CEIS Universidad de Roma Vergata (Italy)	
Socios	P2 – Universidad Politécnica de Madrid (España) P3 - Alma Mater Europaea ECM (Eslovenia) P4 - Universidad de Tartu (Estonia) P5 - FH JOANNEUM Universidad de Ciencias Aplicadas (Austria) P6 – Universidade Nova de Lisboa (Portugal) P7 - Universidad de Pardubice (República Checa)	
Entidades asociadas	AP1 - Unioncamere Europa asbl (Bélgica) AP2 - Coordinadora de ONGD (España) AP3 - ARCI (Italia) AP4 - PM ² Alliance (Bélgica)	
Resultados del Proyecto	<ol style="list-style-type: none">PR1. Guía para la Gestión de Proyectos Europeos adaptada de la Metodología PM² - Guía EUPM².PR2. Un nuevo currículo para estudiantes universitarios basado en la Metodología PM² adaptada.PR3. Recopilación de recursos online para el diseño y gestión de proyectos europeos.	
Sitio web y contacto:	Sitio web: http://www.eupm2project.eu Contacto: eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it	



2 Proyectos y Programas financiados por la UE

En esta sección se presenta brevemente cómo se gestionan los programas y proyectos financiados por la UE, los marcos de gestión utilizados y su complementariedad con la Guía EUPM².

La UE ofrece diversas subvenciones y programas de financiación para apoyar el desarrollo de diferentes sectores y regiones dentro de la UE. Estas subvenciones y programas de financiación apoyan políticas e iniciativas específicas, como la investigación y la innovación, la educación y la formación, el medio ambiente y la energía, y el desarrollo regional. La Comisión Europea, sus agencias ejecutivas y las administraciones nacionales y regionales de los Estados Miembros gestionan los fondos europeos utilizando diferentes modos de gestión.

2.1 Modos de Gestión

La UE tiene tres modos principales de gestión para sus programas, que se diferencian principalmente en la asignación de responsabilidad y en la gestión de los fondos. Estos modos de gestión son: directa, indirecta y compartida. Si bien la UE proporciona la financiación para un programa o proyecto específico, puede haber diferencias en la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas en lo que respecta a la gestión y el uso de los fondos; la participación durante la ejecución y el seguimiento; y la participación en gestión diaria entre la UE y los Estados Miembros. Sin embargo, mientras que los Estados Miembros supervisan la ejecución de la mayor parte del presupuesto de la UE, la Comisión Europea tiene la responsabilidad última.

2.1.1 Gestión Directa

En la Gestión Directa, **la UE es directamente responsable** de la gestión y la ejecución de un programa, y el papel de los Estados Miembros se limita principalmente a proporcionar información y comentarios sobre el diseño y la ejecución del programa. Este suele ser el caso de los programas con una sólida dimensión europea que requieren un enfoque coherente y coordinado entre todos los Estados Miembros. En este modo, las tareas son llevadas a cabo por las diferentes direcciones generales de la Comisión Europea, en su sede, en las delegaciones de la UE o a través de **las Agencias Ejecutivas de la UE** (organismos especializados para apoyar a la Comisión Europea en la gestión y ejecución de programas de financiación de la UE proporcionando conocimientos especializados y asistencia técnica, así como llevando a cabo tareas administrativas y operativas). Sin intervención de terceras partes. Los programas ejecutados en régimen de gestión directa representan alrededor del 20 % del presupuesto de la UE para el período 2021-2027. La Comisión Europea (o sus órganos) es responsable de todos los aspectos de la gestión del programa, incluidos:

- Establecer los objetivos políticos y las prioridades del programa.
- Desarrollar el marco legal y la normativa.
- Asignar el presupuesto para el programa.
- Gestionar los fondos y recursos del programa.
- Realizar el seguimiento y evaluación del desempeño del programa.
- Informar sobre la ejecución y los resultados del programa.

Las instituciones de la UE también están facultadas para tomar decisiones sobre la ejecución del programa, como la adjudicación de contratos y subvenciones, y pueden adoptar medidas coercitivas en caso necesario. Hay varios programas de la Comisión Europea bajo gestión directa. Estos son algunos ejemplos:

- **Horizonte Europa** es el programa de financiación de la investigación y la innovación de la UE. Su objetivo es apoyar el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones que puedan beneficiar a la UE y a sus ciudadanos.
- El **Programa para la Competitividad de las Empresas y para las Pequeñas y Medianas Empresas (COSME)** tiene como objetivo apoyar la creación y expansión de las PYME.



- **Erasmus+** es el programa de educación, formación, juventud y deporte de la UE. Su objetivo es apoyar el desarrollo de capacidades y conocimientos entre los ciudadanos de la UE y promover el entendimiento y la cooperación interculturales.
- El **Mecanismo «Conectar Europa»** (MCE) financia infraestructuras digitales como redes de internet de alta velocidad y servicios de administración electrónica.

2.1.2 Gestión Indirecta

La gestión indirecta de los fondos de la UE se refiere a un sistema en el que la **Comisión Europea confía la gestión y ejecución** de los programas de financiación de la UE a **entidades externas**. En lugar de ejecutar todas las tareas operativas, la Comisión delega responsabilidades específicas a estas organizaciones externas, como las autoridades nacionales, las agencias o los organismos internacionales. La Comisión establece el marco estratégico, las reglamentaciones y las prioridades de financiación, mientras que las entidades ejecutoras se encargan de la gestión diaria y la selección de proyectos.

La gestión indirecta permite a la Comisión Europea aprovechar la experiencia y los recursos de organizaciones externas para ejecutar eficazmente los programas de financiación de la UE. También permite un enfoque descentralizado, teniendo en cuenta las diversas necesidades y circunstancias de los Estados Miembros y de los sectores de intervención. La Comisión vela por que los fondos se utilicen en consonancia con los objetivos y la normativa de la UE mediante mecanismos adecuados de seguimiento y presentación de informes. Estos son algunos ejemplos:

- **Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI)**. El objetivo principal del FAMI es promover la gestión eficiente y justa de los flujos migratorios y la integración de los nacionales de terceros países que residen legalmente en la UE. La financiación del FAMI se asigna sobre la base de los programas nacionales desarrollados por cada Estado Miembro de la UE, teniendo en cuenta las necesidades y prioridades específicas identificadas. El programa promueve la cooperación y el intercambio de mejores prácticas entre los Estados Miembros para mejorar la eficacia de las políticas y acciones relacionadas con la migración, el asilo y la integración.
- **Cuerpo Europeo de Solidaridad**. El programa financiado por la UE, denominado Cuerpo Europeo de Solidaridad, tiene como objetivo apoyar a los jóvenes que deseen participar en acciones solidarias. Estas actividades incluyen la asistencia a personas desfavorecidas, la prestación de ayuda humanitaria y la contribución a iniciativas sanitarias y medioambientales dentro y fuera de la UE. El objetivo del programa va más allá de la inclusión para centrarse en la sostenibilidad medioambiental y la digitalización. La ejecución de estas actividades implica una gestión directa e indirecta por parte de la Comisión a través de una red de agencias nacionales de la UE. La financiación se proporciona principalmente en forma de subvenciones. Entre los posibles beneficiarios de este programa se encuentran personas de entre 18 y 30 años (o 35 en el caso de la ayuda humanitaria), así como organizaciones de la UE y de los países socios.

Las características y responsabilidades específicas de cada programa pueden variar dependiendo de los objetivos, la naturaleza y el alcance de las iniciativas.

2.1.3 Gestión Compartida

La gestión compartida es una forma de ejecución de los fondos de la UE en la que la responsabilidad de la **gestión y la ejecución es compartida** entre la Comisión Europea y las autoridades nacionales o regionales de los Estados Miembros. En la gestión compartida, la Comisión y las autoridades nacionales colaboran en la gestión de los fondos, desempeñando cada uno un papel específico.

En régimen de gestión compartida:

1. La **Comisión Europea** establece el marco estratégico, establece las regulaciones legales y financieras, y define las prioridades para el programa de financiación. Proporciona orientación general, supervisa la aplicación y garantiza el cumplimiento de las normas y objetivos de la UE.



La Comisión es responsable de aprobar los programas nacionales o regionales propuestos por los Estados miembros y desembolsa los fondos a las autoridades de ejecución.

2. Las **autoridades nacionales o regionales** de los Estados Miembros son responsables de la gestión y ejecución cotidianas de los fondos. Preparan y presentan propuestas de programas a la Comisión, en las que se describe cómo utilizar los fondos asignados para alcanzar los objetivos del programa. Las autoridades de ejecución seleccionan los proyectos, distribuyen los fondos, supervisan los progresos e informan sobre los resultados. También garantizan el cumplimiento de las normas y reglamentos de la UE en la gestión de proyectos.

La gestión compartida difiere de la gestión indirecta en el nivel de implicación y control ejercido por la Comisión Europea. En la gestión indirecta, la Comisión delega la gestión y ejecución de los fondos en entidades externas, como agencias u organizaciones internacionales. Estas entidades tienen mayor autonomía en la selección de proyectos, el desembolso de fondos y el seguimiento. La Comisión mantiene la supervisión, pero depende de las entidades de ejecución para llevar a cabo las tareas operativas del día a día.

Sin embargo, en la gestión compartida, la Comisión y las autoridades nacionales o regionales colaboran, compartiendo responsabilidades y toma de decisiones. La Comisión mantiene un mayor nivel de participación y control sobre el proceso de implementación, proporcionando orientación, dando seguimiento al progreso y asegurando el cumplimiento de objetivos. Las autoridades de los Estados Miembros desempeñan un papel más directo en la selección y gestión de proyectos, pero operan dentro del marco y las directrices establecidos por la Comisión.

La gestión compartida es un enfoque colaborativo que combina la experiencia y la supervisión a escala de la UE con el conocimiento y la capacidad de ejecución nacionales o regionales, garantizando una utilización eficaz y eficiente de los fondos de la UE, respetando al mismo tiempo las necesidades y circunstancias específicas de cada Estado miembro. Estos son algunos ejemplos:

- **Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).** El FEDER apoya la cohesión económica y social en la UE invirtiendo en proyectos de desarrollo regional. Se centra en la innovación, la infraestructura y el desarrollo sostenible y es gestionado conjuntamente por la Comisión Europea y las autoridades nacionales o regionales.
- **Fondo Social Europeo (FSE).** El FSE tiene como objetivo promover el empleo, mejorar las capacidades y apoyar la inclusión social en toda la UE. Apoya iniciativas de educación, formación, empleo e inclusión social, con responsabilidades de gestión compartidas entre la Comisión Europea y las autoridades nacionales o regionales.
- **Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP).** El fondo proporciona financiación para programas destinados a mejorar la competitividad y la sostenibilidad de los sectores de la pesca y la acuicultura, como la inversión en nuevas tecnologías y programas de formación.
- **Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader).** El Feader apoya proyectos de desarrollo rural, incluida la modernización agrícola, la protección del medio ambiente y el desarrollo de empresas rurales. El fondo es gestionado conjuntamente por la Comisión Europea y las autoridades nacionales o regionales responsables de la agricultura y el desarrollo rural.

2.2 Gestión del Ciclo de Proyecto: el vínculo entre Programas y Proyectos Europeos

Independientemente de los modos de gestión, los programas de financiación de la UE suelen seguir un marco común utilizado para guiar la planificación, la ejecución y la evaluación de los proyectos, denominado Gestión del Ciclo del Proyecto (GCP). El marco GCP garantiza que los proyectos financiados por los diferentes programas de financiación de la UE estén bien planificados, se ejecuten de manera eficiente y eficaz, y se supervisen y evalúen para mejorar su impacto. También ayuda a garantizar que los proyectos estén alineados con la estrategia general, así como con los objetivos de los programas financiados por la UE.



Si bien el marco GCP se introdujo inicialmente en el ámbito de la cooperación al desarrollo, donde los programas se ejecutan principalmente a través de acuerdos directos, proporciona, con las adaptaciones adecuadas, un marco útil para quienes participan en la gestión de los programas de financiación de la UE implementados a través de las convocatorias de propuestas.

El marco GCP, de manera general, incluye seis etapas:

1. Programación.
2. Identificación.
3. Formulación.
4. Financiación.
5. Ejecución.
6. Evaluación.

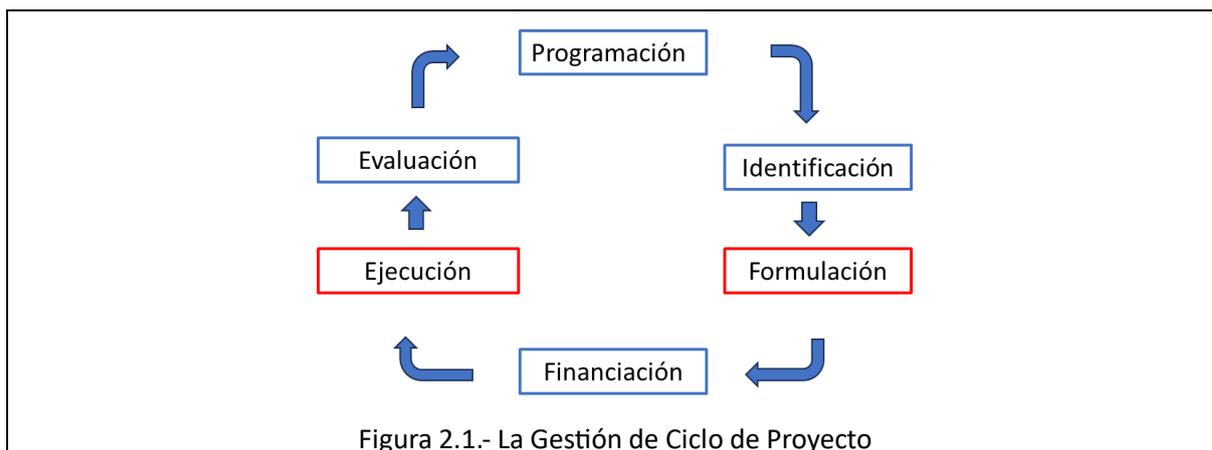


Figura 2.1.- La Gestión de Ciclo de Proyecto

Programación

La Programación tiene una duración de varios años. La Comisión Europea lo coordina y lidera la elaboración del Programa de Financiación de la UE. Los objetivos estratégicos y las prioridades generales del Programa se establecen en este paso.

- Entregable: Programa Multi-annual de Financiación.
- Organización responsable: Comisión Europea (o autoridad delegada) / Autoridad Nacional.

Identificación

La Identificación incluye todas las actividades necesarias para la elaboración y publicación de las convocatorias de subvenciones.

- Entregable: Convocatorias de subvenciones.
- Organización responsable: Comisión Europea (o autoridad delegada)/ Autoridad Nacional.

Formulación

La Formulación incluye todas las actividades necesarias para presentar una propuesta de proyecto en respuesta a una convocatoria de subvenciones publicada en la etapa anterior (identificación).

- Entregable: Propuesta de proyecto.
- Organización responsable: Organización ejecutora / Organizaciones líderes.

Financiación

La Financiación incluye la selección competitiva de las propuestas de proyectos presentadas que mejor cumplan con los criterios de evaluación identificados en la convocatoria.

- Entregable: Lista de proyectos elegibles para financiación.
- Organización responsable: Comisión Europea (o autoridad delegada)/ Autoridad Nacional.

Ejecución

La Ejecución incluye la gestión del proyecto para lograr los objetivos del proyecto tal como se definen en la propuesta financiada.



- Entregables: Entregables del proyecto / Resultados del proyecto.
- Organización responsable: Organización ejecutora / Organizaciones líderes.

Evaluación

La Evaluación incluye todas las actividades para valorar la realización efectiva y eficiente del proyecto, el cumplimiento de las normas financieras, la entrega correcta de los entregables del proyecto y el logro de los resultados del proyecto. Proporciona retroalimentación, lecciones aprendidas y recomendaciones para ser incorporadas en el siguiente ejercicio de programación, cerrando el ciclo.

- Entregable: Informe de evaluación.
- Organización responsable: Comisión Europea (o autoridad delegada) / Autoridad Nacional.

2.3 La Guía EUPM² y la Gestión de Ciclo de Proyecto

La Gestión del Ciclo de Proyecto (GCP) se centra en la relación entre el programa financiado por la UE y los proyectos financiados, describiendo quién hace qué en las diferentes etapas para garantizar la coherencia general, la alineación de objetivos y la mejora recurrente en el aprendizaje. En concreto, las autoridades del programa financiado por la UE lideran los siguientes pasos (Fig. 2.2, recuadros azules):

- la preparación del programa de financiación de la UE (programación),
- la identificación y publicación de la convocatoria de propuestas (identificación)
- la financiación de las propuestas de proyectos (financiación)
- la evaluación de los resultados alcanzados por el programa (evaluación).

Las organizaciones que deseen responder a la convocatoria de subvenciones participarán en (Fig. 2.2, recuadros naranjas):

- la formulación de la propuesta de proyecto (de formulación)
- la ejecución de la propuesta de proyecto, si se concede la financiación (ejecución)

La Guía EUPM² orienta a los gestores de proyectos de la UE sobre cómo deben diseñarse y gestionarse los proyectos individuales, vinculando las etapas de formulación, financiación e implementación. De este modo, la Guía EUPM² apoya a todas las organizaciones que tienen la intención de formular propuestas de proyectos y ejecutar proyectos de forma integrada y coherente dentro de la GCP.

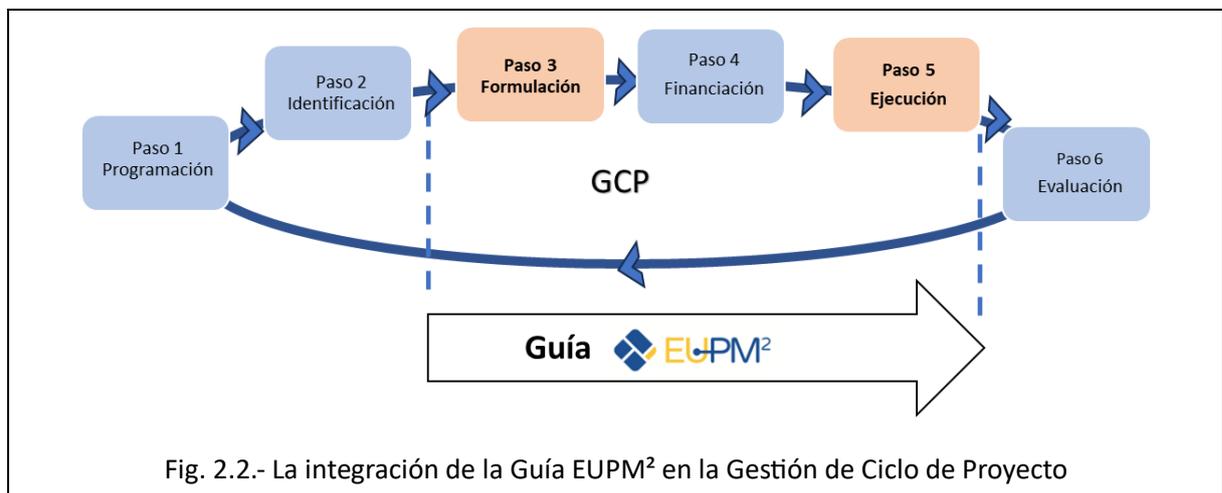


Fig. 2.2.- La integración de la Guía EUPM² en la Gestión de Ciclo de Proyecto

Según la Guía EUPM², el proyecto comienza tan pronto como la organización decide formular una propuesta de proyecto en respuesta a una convocatoria de subvenciones. Incluye todas las actividades necesarias para presentar y ejecutar la propuesta después de la decisión de financiación favorable de las autoridades del programa de financiación de la UE. La Guía EUPM² proporciona complementariedad y coherencia con la GCP, proporcionando una metodología de gestión de diseño de proyectos estandarizada para los profesionales de proyectos financiados por la UE.



2.4 Características de los Proyectos

Un proyecto es una estructura organizativa temporal establecida para crear un producto o servicio singular con ciertas limitaciones como tiempo, coste y la calidad. Los proyectos forman parte ubicua de nuestra sociedad actual. Los proyectos están presentes en los hogares, con amigos, en la comunidad, en los negocios, en la política y en la administración pública. Estas son algunas de las características clave presentes en todos ellos:

- Los proyectos tienen una fuerte **dimensión temporal** y tienen un inicio y un final.
- Los proyectos son actividades que se realizan en un orden o estructura específica para generar **entregables**.
- Los proyectos se orientan a **alcanzar los objetivos** declarados por adelantado, a través de las actividades realizadas y los entregables generados.
- Los proyectos suelen involucrar a muchas **personas** que necesitan organizarse en equipos a través de un liderazgo y una asignación clara de roles y responsabilidades. Las expectativas del proyecto también deben analizarse en detalle y gestionarse adecuadamente.
- Los proyectos ocurren en **contextos específicos** que deben ser considerados para tener éxito (político, legal, social, económico, ambiental, etc.).
- Los proyectos conllevan un cierto grado de **singularidad**, lo que los diferencia de las tareas rutinarias o repetitivas y evita un enfoque de "talla única".
- Los proyectos trabajan en un **entorno restringido** (tiempo limitado, fondos, recursos, etc.).
- Los proyectos se enfrentan a **la incertidumbre** y deben hacer frente a los riesgos y oportunidades y a sus posibles efectos negativos o positivos.

Los proyectos son medios para planificar e implementar cambios en la realidad del ser humano, y se pueden aplicar a todos los sectores y formas de actividad humana.

2.5 Peculiaridades de los Proyectos con Financiación Europea

Cada año, la Unión Europea financia numerosos proyectos en muchos sectores. Los proyectos financiados por la UE suelen ajustarse a las características de los proyectos definidos en el apartado 2.4, pero también presentan algunas peculiaridades adicionales.

- Los proyectos financiados por la UE deben **alinearse con las políticas de la UE** que se describen en el programa de financiación de la UE que proporciona los fondos europeos.
- Los proyectos financiados por la UE se financian a través de **procedimientos competitivos** (como las convocatorias de subvenciones) para recibir financiación. Esto garantiza la participación de todas las organizaciones interesadas en igualdad de condiciones y la concesión de financiación a las propuestas que ofrecen la mejor propuesta de valor.
- **El diseño de los proyectos es un elemento crucial** en los proyectos financiados por la UE. El diseño establece la lógica interna de los proyectos y justifica los vínculos causa-efecto entre las actividades del proyecto y los objetivos del programa de financiación de la UE.
- Los proyectos financiados por la UE suelen ser ejecutados por un **consorcio o partenariado**, es decir, por un conjunto de organizaciones que contribuyen conjuntamente a la formulación y ejecución del proyecto.
- Los proyectos financiados con fondos europeos siguen **normas estrictas** a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto en términos de implementación de actividades, justificación financiera y otras obligaciones contractuales específicas.

Estas peculiaridades han guiado el trabajo de adaptación de la Guía EUPM², que se ha diseñado para aprovechar al máximo los beneficios de la Metodología PM² en los proyectos financiados por la UE (véanse los detalles sobre la adaptación en el [Apéndice C](#)).

2.6 Las ventajas de PM² en proyectos con financiación europea

Desde 1990, la UE ha financiado multitud de proyectos, invirtiendo cientos de miles de millones de euros. Los datos disponibles muestran que, sólo en el Programa Horizonte 2020, se han concedido más



de 35.000 subvenciones. Esto significa que los proyectos son una forma sustancial de trabajo para la UE y que la gestión de proyectos forma parte del trabajo diario de la mayoría de las organizaciones en la UE.

La Metodología PM² se ha construido sobre la base de la experiencia operativa de proyectos ejecutados dentro de las instituciones europeas, combinada con elementos de una amplia gama de mejores prácticas, estándares y metodologías de gestión de proyectos globalmente aceptados. También se ha construido para adaptarse a las necesidades, la cultura y las limitaciones específicas de las instituciones y programas de la UE.

Si bien la UE ha desarrollado la Metodología PM² para adaptarse a una amplia gama de tipos de proyectos, con algunos ajustes, es muy adecuada para gestionar de manera eficiente proyectos financiados por la UE. Varias prácticas de buena gobernanza ya están incorporadas en los procedimientos de los contratos de subvención, y en la documentación de los elementos de gobernanza de la Comisión Europea, que PM² puede complementar. Del mismo modo, estructurar el ciclo de vida del proyecto en distintas fases y procesos es una buena práctica que ofrece la Metodología PM².

Son muchas las ventajas de incorporar PM² como práctica de gestión de proyectos:

- Combina metodologías y estándares de gestión de proyectos **globalmente reconocidos** con las mejores prácticas de gestión de proyectos de las instituciones europeas.
- Ofrece un **vocabulario compartido** para gestionar eficazmente proyectos dentro de las organizaciones y entre ellas.
- Permite mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y una mejor comunicación y colaboración con las partes interesadas.
- Proporciona una sólida **estructura organizativa y de gobernanza** con funciones y responsabilidades del proyecto claramente descritas.
- Prevé la personalización y **la adaptación** para cumplir con las necesidades específicas del proyecto y del entorno organizativo.
- Este documento ofrece **pautas para las** fases de inicio, planificación, ejecución y cierre de proyectos y describe las actividades para realizar el Seguimiento y Control del desempeño del proyecto.
- Proporciona un conjunto completo **de artefactos (plantillas)** para ayudar a documentar y gestionar el proyecto.
- Está **patrocinado por la Comisión Europea** y está minuciosamente documentado.

La adaptación y adopción de PM² aporta beneficios y alineación a las organizaciones que trabajan con diferentes métodos de trabajo y enfoques de otros países, organizaciones y orígenes culturales. Esto agiliza el proceso de implementación del proyecto y reúne al equipo internacional. También es fundamental entender que la Metodología PM² debe ajustarse al proyecto, ya sea escalándola hacia arriba o hacia abajo en función del contenido y la escala del proyecto. El control que necesita cada proyecto depende del contenido, la asociación y la escala del proyecto; Por lo tanto, el nivel de control debe ajustarse teniendo en cuenta el esfuerzo adicional que requiere un mayor control. Sin embargo, a la hora de adaptar la Metodología PM², el enfoque general y la mentalidad deben ser los mismos, es decir, no utilizar sólo algunas partes de la metodología, ya que los diferentes pilares y niveles se complementan entre sí. Un proyecto bien gestionado garantiza que las actividades y los resultados del proyecto se ejecuten bien y sean de alta calidad.



Esta página queda en blanco intencionadamente.



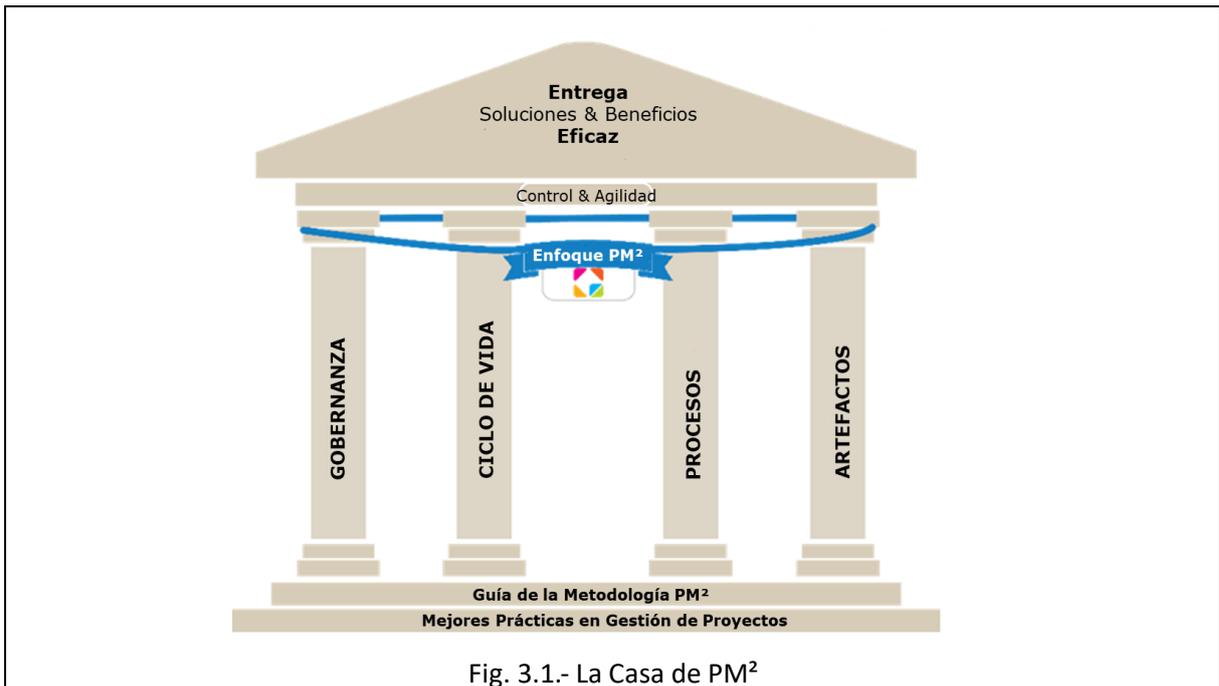
3 Descripción general

3.1 La Casa de PM²

La Guía EUPM² sigue la misma estructura que “la Casa de PM²”. Esta “casa” está construida sobre la base de las mejores prácticas de gestión de proyectos. Guide.

La Casa de PM² se apoya en cuatro pilares:

1. El modelo de **gobernanza y organización**.
2. El **ciclo del proyecto**.
3. Los **procesos** del proyecto.
4. Un conjunto de **artefactos** del proyecto.



El espíritu de PM² se refuerza con el **Enfoque PM²**, que proporciona el aglutinante que mantiene unidas las prácticas de PM² y proporciona un conjunto común de principios y valores a los equipos de proyectos PM². Este enfoque se concentra en el “por qué / para qué” se necesita PM², es decir, el propósito original de PM², que es entregar soluciones y beneficios de manera eficaz a los proyectos y sus equipos.

PM² mejora la efectividad de la gestión de proyectos porque:

- Mejora la comunicación y la difusión de información.
- Aclara las expectativas del proyecto de manera rápida y temprana.
- Define el ciclo de vida del proyecto (desde el Inicio hasta el Cierre).
- Proporciona pautas para la planificación del proyecto.
- Introduce actividades de seguimiento y control.
- Propone la gestión de actividades y resultados (planes, reuniones, decisiones).

3.2 El Ciclo de Vida del Proyecto

El ciclo de vida del proyecto de la Guía EUPM² tiene cuatro fases secuenciales y no solapadas, con un tipo diferente de actividad predominante en cada fase (p. ej. las actividades de inicio son predominantes en la Fase de Inicio, etc.). La Fase de Planificación se divide en dos etapas: Diseño y Preparación. La Etapa de Diseño finaliza con la presentación de la propuesta de proyecto a la convocatoria de subvenciones, mientras que la Etapa de Preparación comienza con la concesión de la financiación.



Sin embargo, mientras que las actividades relacionadas con una fase alcanzan su punto máximo en términos de esfuerzo durante esa fase específica, las actividades de este tipo también se pueden ejecutar durante las fases contiguas (p. ej. las actividades de planificación se dan también en la Fase de Ejecución).

Un proyecto pasa a la siguiente fase cuando se considera que se han alcanzado los objetivos de la fase actual, tras una revisión formal (o menos formal) de fin de fase, documentado con una lista de control de salida de fase.

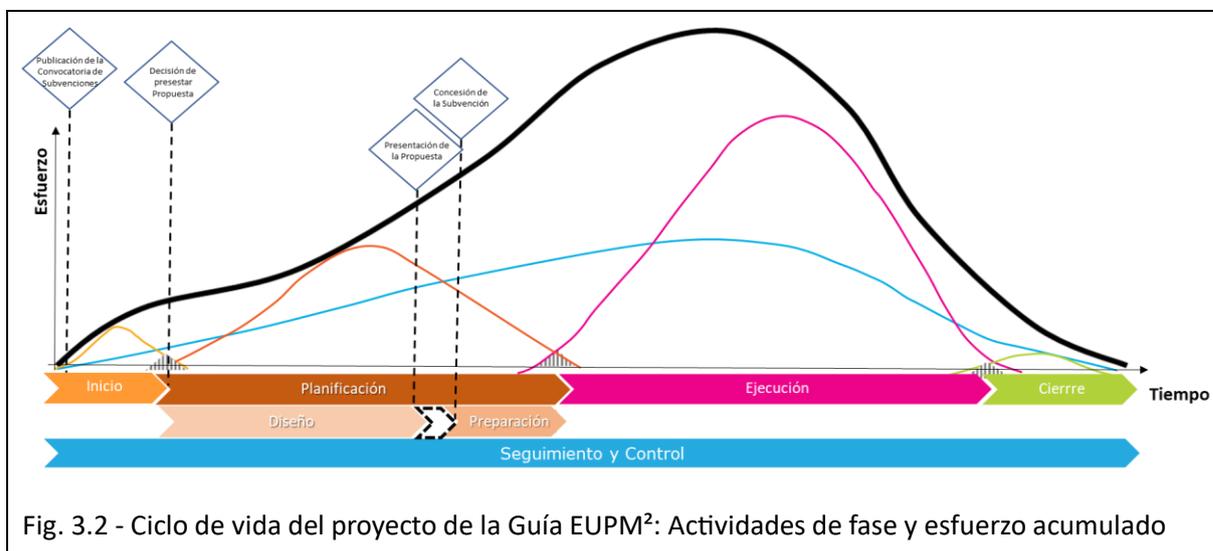


Fig. 3.2 - Ciclo de vida del proyecto de la Guía EUPM²: Actividades de fase y esfuerzo acumulado

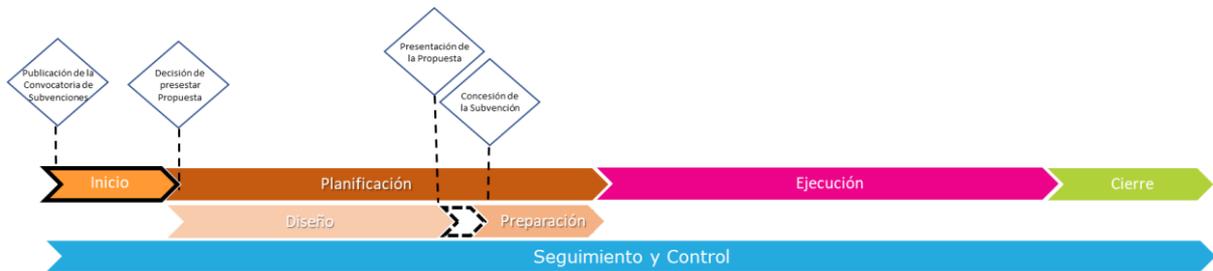
El foco de un proyecto europeo pasa de las actividades de iniciación a las de planificación una vez se toma la decisión de presentar una propuesta a una convocatoria. Sólo entonces se avanza a la Fase de Planificación, y en la Etapa de Diseño se formula y presenta la propuesta. Si la propuesta es aceptada para su financiación, se pasa a la Etapa de Preparación, en la que se actualiza el Plan de Trabajo y se elaboran los Planes de Gestión. El proyecto pasa entonces a la Fase de Ejecución, en la que predominan las actividades de ejecución, y a las de aceptación, transición y cierre hacia el final. Las actividades de Seguimiento y Control suceden a lo largo de todo el ciclo, aunque alcanzan su máximo durante la Fase de Ejecución.

Fases	Etapas	Descripción
1. Inicio		Identifica la idea de proyecto para participar en la convocatoria de subvenciones y valora su coherencia con los objetivos de la organización solicitante. Comparte la idea para identificar socios para el proyecto. Prepara la idea para la Etapa de Diseño.
2. Planificación	Diseño	Define el consorcio y desarrolla la idea de Proyecto, preparando la Matriz de Marco Lógico, planificando el trabajo, completando el Formulario de Presentación de Proyecto, y presentándolo a la Autoridad Contratante (AC) en tiempo y forma.
	Preparación	Actualiza el Plan de Trabajo, finaliza los planes de Proyecto y el modelo de gobernanza. Asigna el Equipo Central de Proyecto (ECP)
4. Ejecución		Coordina la ejecución de los planes del proyecto. Produce entregables y asegura la aceptación final. Envía los informes de proyecto.
5. Cierre		Coordina la aceptación formal del Proyecto por parte de la Autoridad Contratante (AC). Informa sobre el progreso del proyecto. Captura las Lecciones Aprendidas y las recomendaciones post-proyecto. Cierra el proyecto administrativamente

En ocasiones, los equipos sin experiencia subestiman la importancia del trabajo realizado en las Fases de Inicio y Planificación, y empiezan a trabajar en la propuesta de proyecto sin desarrollar un Marco Lógico sólido para el proyecto. Esto puede dar lugar a propuestas de baja calidad, entregables poco eficaces, retrasos, impacto limitado y una ejecución estresante. Es un error común y costoso que, a menudo, es la causa principal de que una propuesta sea rechazada por la Autoridad Contratante (AC)



3.2.1 Fase de Inicio



Durante la [Fase de Inicio](#), las personas involucradas aseguran la alineación de la idea del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización y con las prioridades de la convocatoria; y recopilan la información necesaria para obtener la aprobación y proceder a la Etapa de Diseño de la Fase de Planificación. La entrada principal de esta fase es la documentación de la convocatoria de subvenciones, que define los objetivos, las prioridades, y los procedimientos de participación en la convocatoria para dar respuesta a una necesidad, problema u oportunidad de la organización.

Las siguientes actividades son parte de la Fase de Inicio:

- Crear la **Solicitud de Presentación de Propuesta** que contenga información sobre los requisitos establecidos en la convocatoria, la idea del proyecto, las necesidades abordadas y los beneficios para la organización. Es un documento interno de la organización líder ya que justifica el proyecto propuesto de acuerdo con su estrategia.
- Preparar la **Ficha de Proyecto**, que proporciona información sobre la idea del proyecto para compartir con los posibles socios del proyecto y con las partes interesadas, de cara a establecer el consorcio para presentar el proyecto. Es un documento creado por la organización líder y compartido con los posibles socios del proyecto.



La Solicitud de Presentación de Propuesta y la Ficha del Proyecto definen el alcance del proyecto inicial en función de las acciones y objetivos de la convocatoria. El Director del Proyecto UE (DPUE) y el Equipo Central del Proyecto (ECP) hacen referencia y utilizan ambos a lo largo del proyecto.

Al final de la Fase de Inicio, el Propietario de la Subvención (PS) revisa los documentos anteriores y decide si aprueba que el proyecto avance.

Durante la Fase de Inicio, el establecimiento de un **consorcio equilibrada es crucial**, ya que los proyectos financiados por la UE suelen ser llevados a cabo por un consorcio o partenariado de varias organizaciones de diferentes países de la UE o de terceros países. En un consorcio se pueden encontrar tres tipos diferentes de organizaciones:

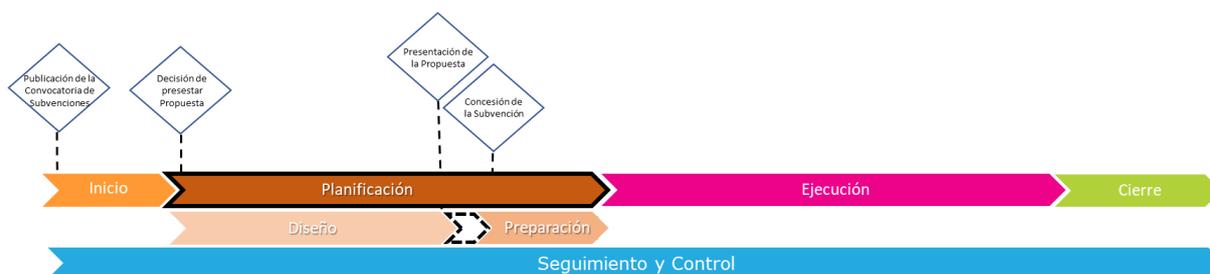
- Organización líder (o socio principal, coordinador o beneficiario principal).
- Organización Socia (o Socio Ejecutor).
- Organización Asociada.

En el [Apéndice D](#) se ofrece más información sobre los consorcios.

La organización líder por lo general invita a las potenciales organizaciones socias a unirse al consorcio a través de la Ficha de Proyecto. Al recibirla, cada organización debe evaluar internamente su participación mediante la redacción de una Solicitud de Presentación de Proyecto y solicitar la aprobación de su junta de gobierno.

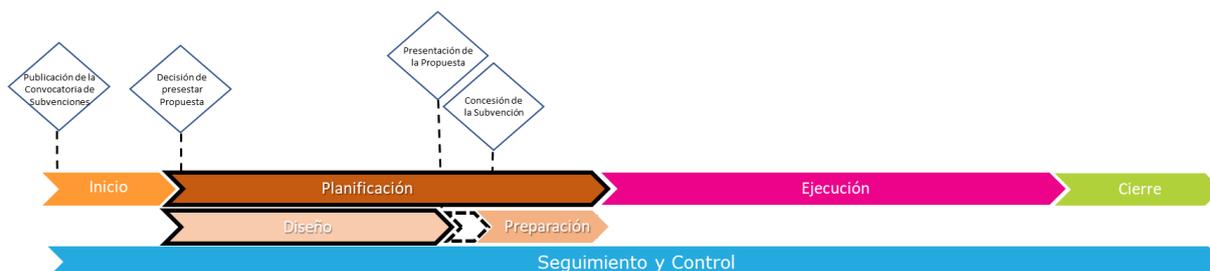
Las actividades y artefactos de la Fase de Inicio se detallan en la [Sección 5](#).

3.2.2 Fase de Planificación



La Segunda fase, según la Guía EUPM², es la [Fase de Planificación](#), que se divide en las Etapas de Diseño y Preparación.

3.2.2.1 Etapa de Diseño



La primera etapa de la Fase de Planificación [Etapa de Diseño](#). En esta etapa, la idea de Proyecto se transforma en una Propuesta de Proyecto que se presenta a la Autoridad Contratante (AC) para su financiación, utilizando la plantilla (Formulario de Presentación de Proyecto) facilitada por la propia Autoridad Contratante (AC).

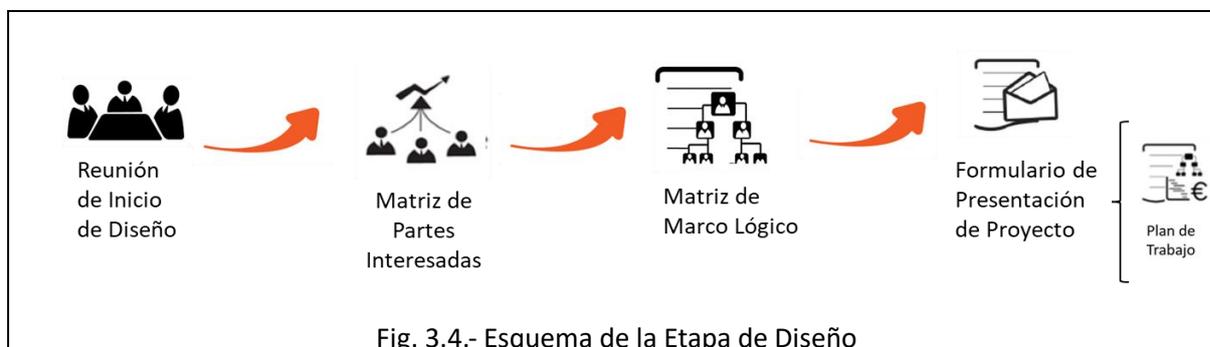


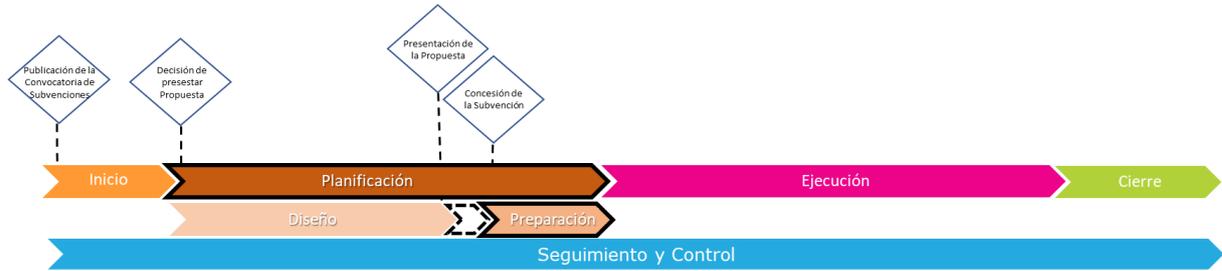
Fig. 3.4.- Esquema de la Etapa de Diseño

Las siguientes actividades son parte de la Etapa de Diseño

- Identificación de las partes interesadas en el proyecto y preparación de la **Matriz de Partes Interesadas del Proyecto**, incluido el consorcio y los miembros del equipo, así como los grupos meta, los beneficiarios y las audiencias potenciales del proyecto para las estrategias de comunicación y difusión.
- Creación de la **Matriz de Marco Lógico del Proyecto**, que describe el proceso analítico para identificar la jerarquía de objetivos del proyecto y vincularlos con las actividades y entregables necesarios para alcanzarlos. El Marco Lógico del Proyecto es una entrada para elaborar el Formulario de Presentación de Proyecto.
- Elaboración del **Formulario de Presentación de Proyecto**, cuyo contenido y estructura son definidos por la Autoridad Contratante (AC). Por lo general, esto incluye la justificación del proyecto en términos de impacto y excelencia, la alineación de la idea del proyecto con los objetivos de la convocatoria, los objetivos específicos, los entregables, los recursos, los costes y el tiempo necesarios para la ejecución y la consecución del impacto esperado, así como el modelo de gobernanza del proyecto.



3.2.2.2 Etapa de Preparación



La [Etapa de Preparación](#) comienza tras la concesión de la financiación por parte de la Autoridad Contratante (AC). En el caso de que la propuesta no resulte financiada por la Autoridad Contratante (AC), el Proyecto pasa a la Fase de Cierre ([Sección 8 – fase de Cierre](#))

Durante la etapa de Preparación y con la base del Formulario de Presentación de Proyecto, se actualiza el Plan de Trabajo del Proyecto, profundizando el alcance del proyecto, los recursos estimados y el cronograma del proyecto, incluidas las fechas de inicio y finalización de todas las actividades. Se actualiza el Manual del Proyecto, incluyendo el enfoque de gestión de proyectos y el modelo de gobernanza.

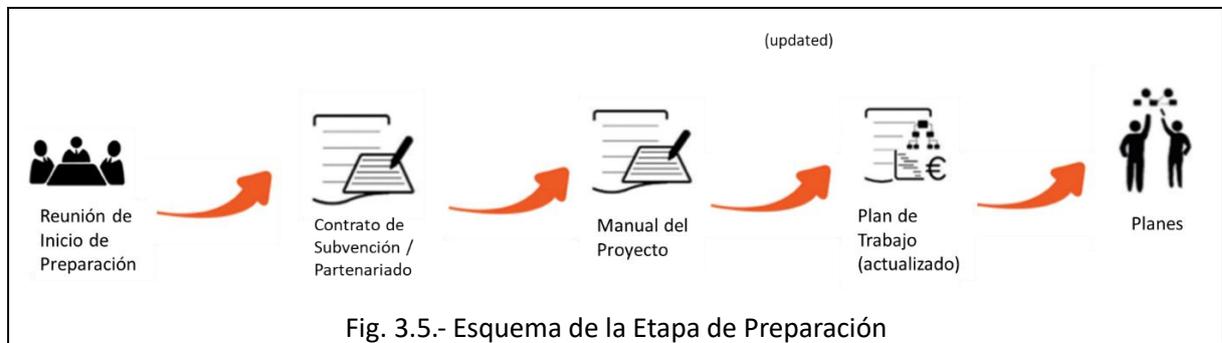


Fig. 3.5.- Esquema de la Etapa de Preparación

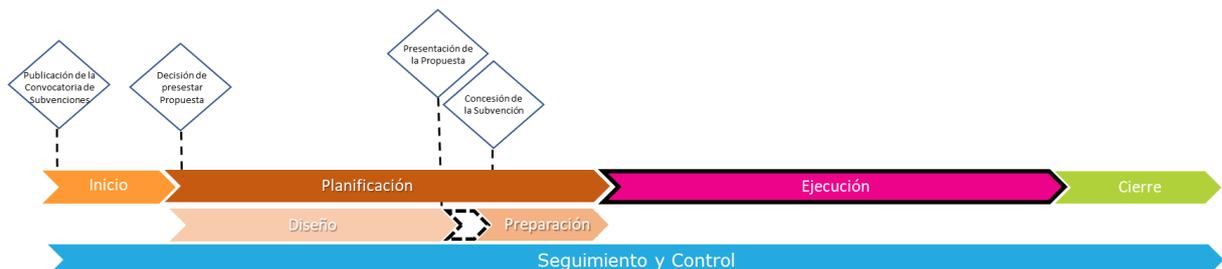
Las siguientes actividades forman parte de la Etapa de Preparación:

- Ejecución de la Reunión de Inicio de Preparación para iniciar oficialmente la etapa.
- Creación del Manual del Proyecto, que define el enfoque de gestión del proyecto.
- Actualización de la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto, que identifica a todas las partes interesadas.
- Actualización del plan de trabajo del proyecto (desglose del trabajo, esfuerzo, costes, y cronograma).
- Creación de otros planes esenciales como el Plan de Comunicación y Difusión, el Plan de Gestión de Riesgos, etc.

El Director de Proyecto UE (DPUE) utiliza las salidas de la Fase de Planificación para solicitar la aprobación para pasar a la Fase de Ejecución. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) toma esta decisión y rinde cuentas de ella.

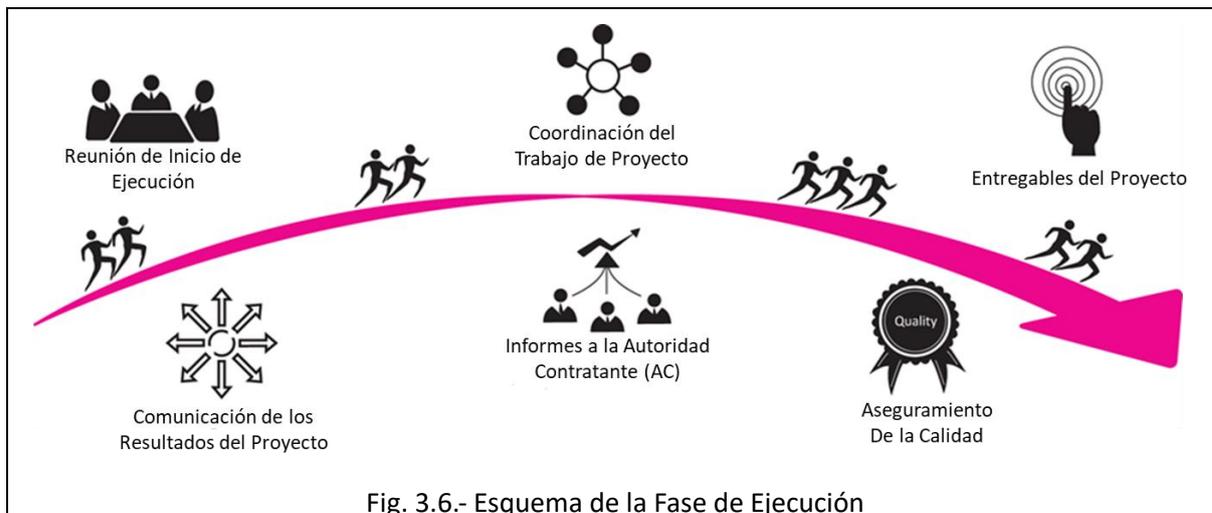
Las actividades y artefactos de la Fase de Planificación se detallan en la [Sección 6](#).

3.2.3 Fase de Ejecución





La cuarta fase es la [Fase de Ejecución](#). Durante esta fase, el Equipo Central de Proyecto (ECP) produce los entregables (productos) según se define en el Plan de Trabajo del Proyecto. Esta es, generalmente, la etapa del ciclo de vida del proyecto que implica una mayor cantidad de recursos y requiere el mayor esfuerzo de seguimiento.

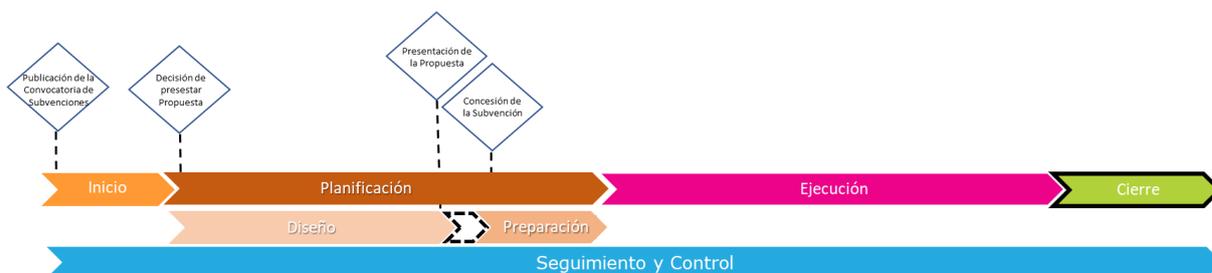


Las siguientes actividades son parte de la Fase de Ejecución:

- Realización de la Reunión de Inicio de Ejecución.
- Coordinación del proyecto, equipo de trabajo y recursos, y resolución de conflictos e incidencias.
- Producción de los entregables del proyecto de acuerdo con los planes del proyecto.
- Preparación de los Informes de Proyecto

Las actividades y artefactos de la Fase de Planificación se detallan en la [Sección 7](#).

3.2.4 Fase de Cierre



Durante la [Fase de Cierre](#), se prepara el Informe Final del Proyecto y se envía a la Autoridad Contratante (AC). Tras la valoración del Informe Final del Proyecto, el proyecto se cierra desde el punto de vista administrativo. El Informe de Fin de Proyecto recoge la información sobre el desempeño global del proyecto y las Lecciones Aprendidas. La documentación del proyecto se archiva y todos los recursos usados por el proyecto son formalmente liberados.



Las siguientes actividades forman parte de la Fase de Cierre:

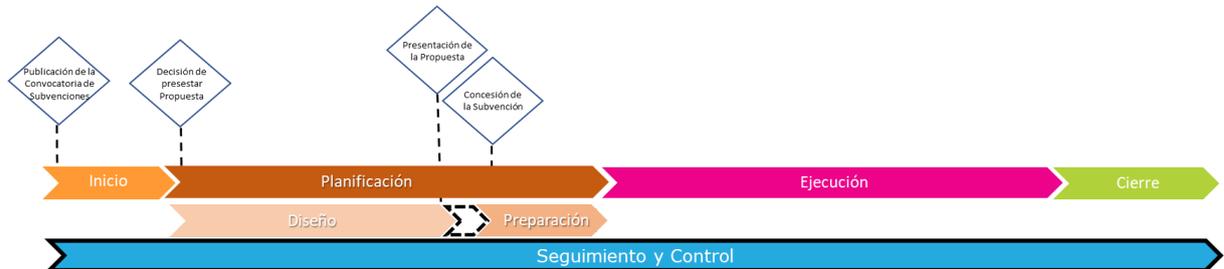
- Finalizar todas las actividades para cerrar formalmente el proyecto.
- Preparar el Informe Final del Proyecto



- Debatir con el equipo del proyecto la experiencia global del proyecto y las Lecciones Aprendidas.
- Documentar las Lecciones Aprendidas y las mejores prácticas para proyectos futuros.
- Realizar el cierre administrativo del proyecto y archivar toda la documentación del proyecto.

Las actividades y artefactos de la Fase de Planificación se detallan en la [Sección 8](#).

3.2.5 Seguimiento y Control



Las actividades de [Seguimiento y Control](#) se realizan a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Durante el Seguimiento y Control, todo el trabajo se observa desde el punto de vista del Director de Proyecto UE (DPUE). El seguimiento consiste en la medición continua de las actividades y la evaluación del progreso del proyecto frente a los planes del proyecto. El control consiste en identificar y tomar acciones correctivas frente a las desviaciones de los planes y hacer frente a incidencias y a riesgos.

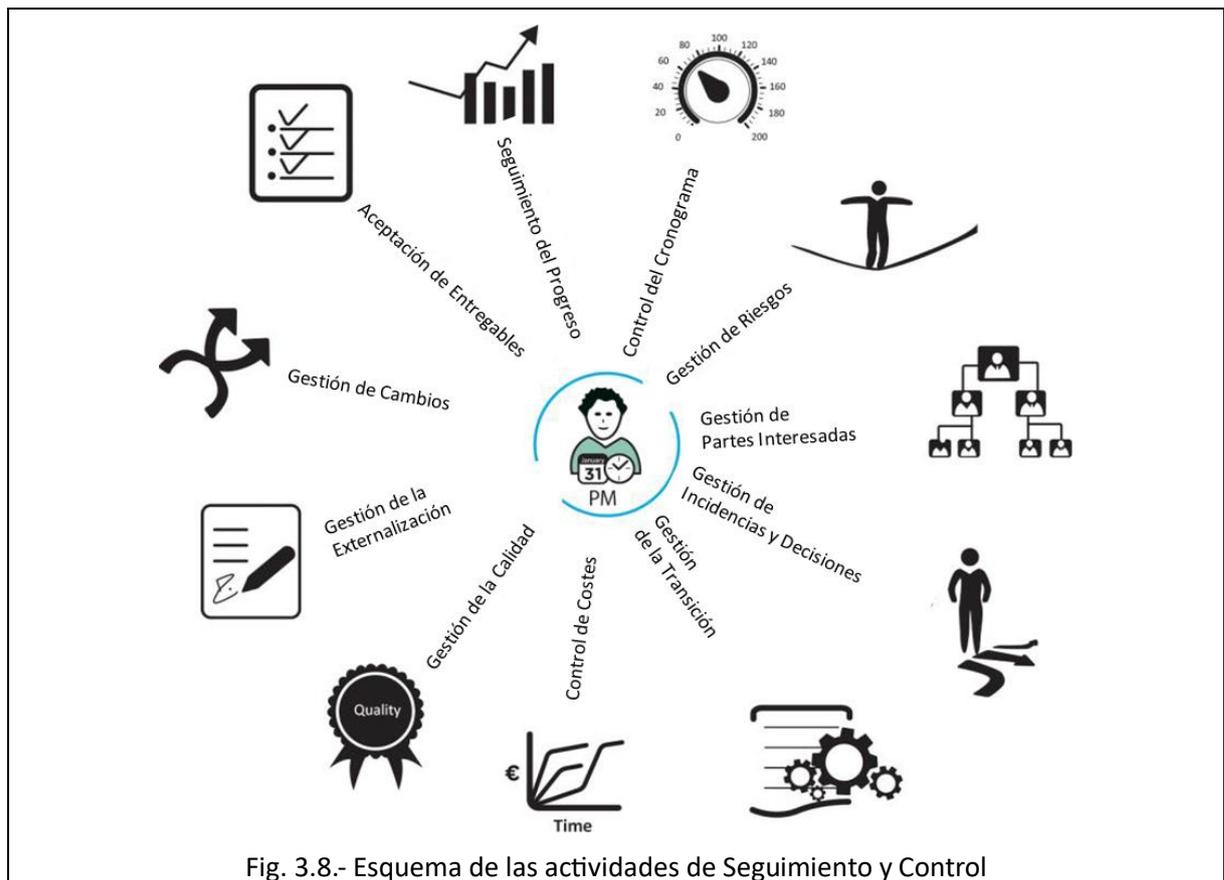


Fig. 3.8.- Esquema de las actividades de Seguimiento y Control

Las actividades y artefactos de la Fase de Planificación se detallan en la [Sección 12](#).



3.2.6 Puertas de Fase y Aprobación

Al final de cada fase/etapa, el proyecto pasa por un punto de revisión y aprobación llamado puerta de fase. Esto asegura que el proyecto es revisado por las personas adecuadas (p. ej. el Director de Proyecto UE (DPUE), el Propietario de la Subvención (PS), el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) o cualquier otro rol designado), antes de pasar a la siguiente fase/etapa. Estos puntos de control contribuyen a la calidad general de la gestión del proyecto y permiten que éste avance de un modo más controlado.

Las tres puertas de fase en la Guía EUPM² son:

- **LpP** (Listo para Planificación): al final de la Fase de Inicio.
- **LpE** (Listo para Ejecución): al final de la Fase de Planificación.
- **LpC** (Listo para Cierre): al final de la Fase de Ejecución.



3.2.7 Enfoque PM²

La Guía EUPM² incorpora el Enfoque PM², que es el conjunto de actitudes y comportamientos que ayuda a los equipos de proyecto a concentrarse en lo crucial para alcanzar los objetivos de su proyecto. Ayuda a los equipos de proyecto a navegar por las complejidades de la gestión de proyectos en organizaciones y hacen que la Guía EUPM² sea más eficaz y completa.

Por lo tanto, los Directores de Proyecto EU (DPEU), los Directores de Proyecto UE Socios y los equipos de proyecto que ponen en práctica la Guía EUPM²:

1. **Aplican las mejores prácticas de PM²** para gestionar sus proyectos.
2. **Se mantienen conscientes** de que las metodologías están para servir a los proyectos y no al revés.
3. Mantienen una **orientación a los resultados** con respecto a todas las actividades, tanto de la implementación como de la gestión del proyecto.
4. **Se comprometen** a lograr los entregables del proyecto con el **máximo valor** más allá del cumplimiento con los planes del proyecto.
5. **Promueven** una cultura de proyecto de **colaboración, comunicación** clara y **rendición de cuentas**.
6. **Asignan** los roles de proyecto a las personas más **adecuadas** en beneficio del proyecto.
7. **Establecen un equilibrio** de la manera más productiva posible entre las llamadas "Ps" de producto, propósito, proceso, plan, personas, placer/dolor, participación, percepción y política, que con frecuencia entran en conflicto entre sí en la gestión del proyecto.
8. **Invierten** en el desarrollo de sus competencias técnicas y de comportamiento para **mejorar** su contribución al proyecto.
9. **Involucran** a las partes interesadas del proyecto en el **cambio organizativo** necesario para maximizar los beneficios del proyecto.
10. **Comparten los conocimientos**, gestionan activamente las Lecciones Aprendidas y contribuyen a **mejorar** la gestión de proyectos en sus organizaciones.
11. **Se inspiran** en las Directrices PM² sobre Ética y Virtudes Profesionales (ver Apéndice F).

El Enfoque PM²:

- Ayuda a los equipos de proyecto a manejar las complejidades de las realidades del proyecto.
- Ayuda a los equipos del proyecto a (re)posicionar los objetivos de gestión del proyecto en un contexto organizacional más amplio.
- Recuerda a los equipos de proyecto lo que es verdaderamente importante para el éxito del proyecto.
- Es un recordatorio útil de actitudes y comportamientos eficaces.

Para mantener la atención sobre el Enfoque PM², los Directores de Proyecto UE (DPUE), los Directores de Proyecto UE Socios (DPUES) y los equipos de proyecto que ponen en práctica la Guía EUPM² deben hacerse estas importantes Preguntas Poco Frecuentes (PPF):

- **¿Sabemos qué estamos haciendo?** Consejo: Desarrolle una visión del proyecto clara y compartida. Gestione el proyecto mediante un enfoque holístico y optimice la totalidad del proyecto, no solo partes del mismo. Siga un proceso, pero manténgase Ágil e intente recordar con frecuencia el motivo por el que hace cada cosa.
- **¿Sabemos por qué lo estamos haciendo? ¿Le importa verdaderamente a alguien?** Consejo: Asegúrese de que su proyecto importa. Comprenda sus objetivos, valor e impacto, y el modo en que se identifica con la estrategia de la organización. Defina por adelantado qué supone el éxito del proyecto y consiga el máximo valor y los beneficios reales, no solo los entregables.
- **¿Están implicadas las personas adecuadas?** Consejo: las personas hacen que los proyectos funcionen. El criterio principal para implicar a las personas y asignar los roles del proyecto debe ser satisfacer a las necesidades y objetivos del proyecto, y no a la política, la amistad, la jerarquía funcional, la proximidad o la conveniencia.



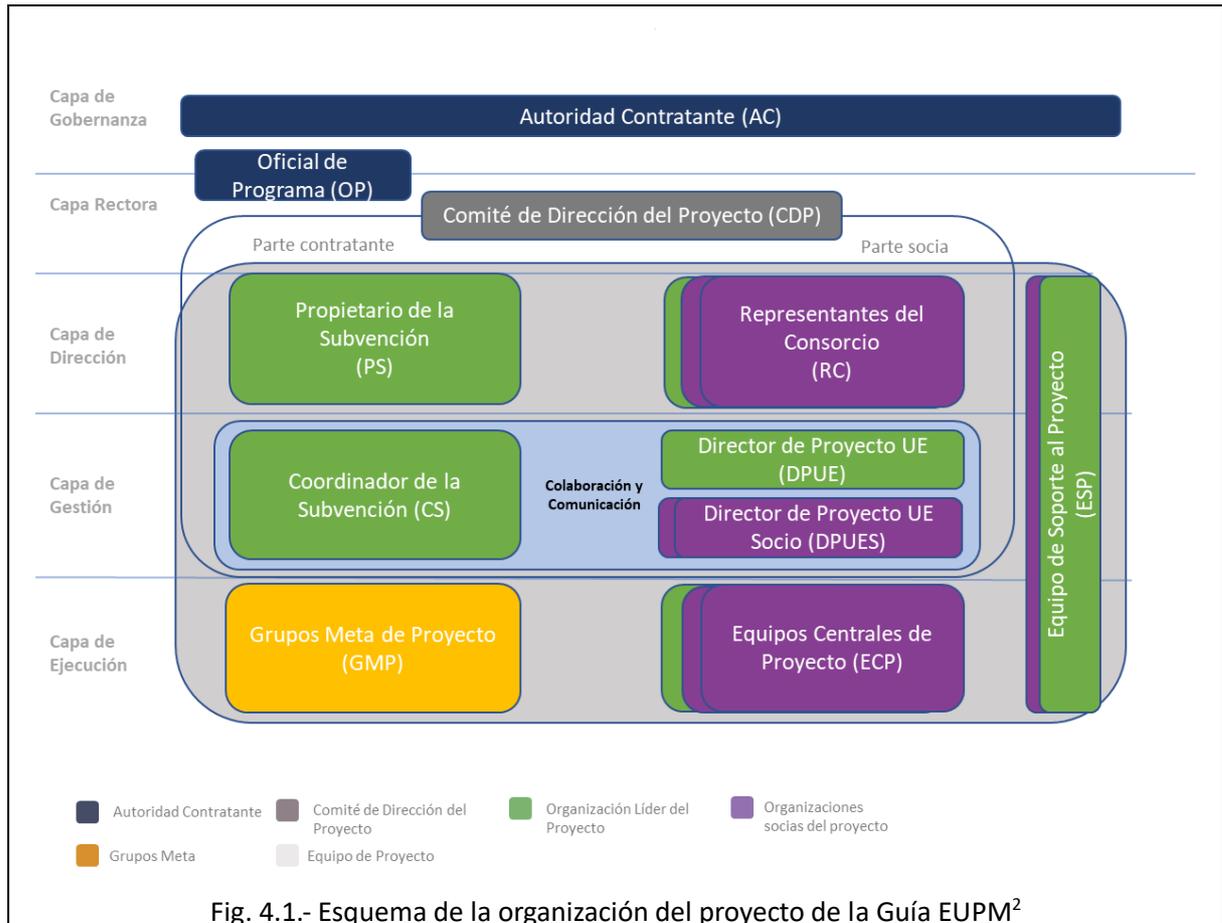
- **¿Sabemos quién está haciendo qué?** Consejo: Sea consciente de sus propias obligaciones y asegúrese de que otros sepan lo que deberían estar haciendo. ¿Está claro para todos? Defina y comprenda claramente los roles, responsabilidades y la rendición de cuentas.
- **¿Entregar a cualquier coste o riesgo?** Consejo: muestre respeto por el trabajo de las personas y por los recursos de la organización y evite comportamientos y tácticas de alto riesgo. Tenga siempre presente que no se trata solo del resultado final: también importa el modo en que éste se alcanza. Por tanto, gestione sus proyectos sobre la base de valores y principios positivos.
- **¿Es esto importante?** Consejo: NO todo es igual de importante. Identifique y acuerde el Producto Mínimo Viable, los Criterios Críticos de Éxito (CCE) y los Factores Críticos de Éxito (FCE) del proyecto. Asigne el esfuerzo y la atención, táctica y estratégicamente, en beneficio del proyecto y de los objetivos de gestión del proyecto.
- **¿Es ésta una tarea para "ellos" o para "nosotros"?** Consejo: Asegúrese de que los equipos del cliente y del proyecto trabajan como un solo equipo hacia un objetivo común. El verdadero trabajo en equipo realmente funciona, así que fomente una comunicación clara, eficaz y frecuente.
- **¿Hemos mejorado?** Consejo: Comprométase a la mejora continua, propia y de la organización, recabando y compartiendo conocimientos. Los equipos de proyecto deben reflexionar sobre cómo pueden ser más eficaces y ajustar su comportamiento en consecuencia.

4 Gobernanza y Organización del Proyecto

Esta sección presenta la importancia de una organización estructurada y una asignación adecuada de roles y responsabilidades para facilitar la toma de decisiones informadas, la rendición de cuentas y la eficiencia.

4.1 Estructura Organizacional del Proyecto

La Guía EUPM² proporciona un modelo para la organización del proyecto estructurada en cinco capas y dos partes, adaptado de forma genérica para los proyectos con financiación europea. El siguiente diagrama proporciona el esquema de esta estructura y los correspondientes roles en cada una de las capas y partes.



Las partes facilitan la distribución del grado de apropiación y rendición de cuentas del proyecto dentro del Consorcio, mientras que las capas proporcionan el grado de participación en el proyecto, de lo más estratégico a lo más operacional.

Partes

Parte Contratante de la Subvención

La Parte Contratante de la Subvención la ocupa fundamentalmente la organización que actúa como líder del consorcio. Identifica la convocatoria de subvenciones, lidera la preparación de la propuesta, aúna los intereses de los socios, y actúa como el interlocutor único con la Autoridad Contratante (AC), rindiendo cuentas por el uso de los fondos y la realización de las actividades y de los entregables.

Parte Socia

La Parte Socia la ocupan todas las organizaciones que participan en el proyecto integrando el Consorcio bajo la coordinación de la organización líder. Cada Organización aporta su conocimiento, experiencia y recursos; apoyando en el diseño del Proyecto y aportando equipos para la realización de las actividades y los entregables.



Capas

Capa de Gobernanza

La Capa de Gobernanza corresponde a la Autoridad Contratante (AC). Es externo al resto de socios del proyecto y supervisa la ejecución del proyecto y la consecución de los objetivos marcados en la propuesta del proyecto. Opera al más alto nivel, donde se definen las prioridades estratégicas, se toman las decisiones de concesión de financiación, se desembolsa el presupuesto y se evalúan y aprueban los informes y los resultados.

Capa Rectora

La Capa Rectora proporciona dirección y orientación general para el proyecto, manteniendo el proyecto centrado en sus objetivos. Informa a la Autoridad Contratante (CA) y está compuesta por los roles definidos en las Capas de Dirección y Gestión, además de otros roles opcionales.

Capa de Dirección

El Capa de Dirección abandera el proyecto y se apropia del Acuerdo de Subvención. Moviliza los recursos necesarios y da seguimiento al progreso del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos. La Capa de Dirección comprende los roles de Propietario de la Subvención (PS) y Representantes del consorcio (RC).

Capa de Gestión

La Capa de Gestión se concentra en el día a día del proyecto. Se encarga de organizar, dar seguimiento y controlar el trabajo para producir y capitalizar los entregables previstos. Los miembros de la Capa de Gestión informan a la Capa de Dirección. La Capa de Gestión incluye los roles Coordinador de la Subvención (CS), Director de Proyecto UE (DPUE) y los Directores de Proyecto UE Socios (DPUES). Resulta extremadamente importante para el éxito del proyecto que exista una estrecha colaboración y una buena comunicación entre estos roles.

Capa de Ejecución

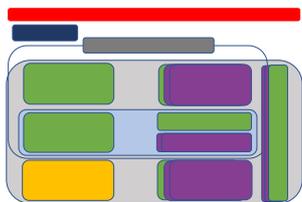
La Capa de Ejecución lleva a cabo el trabajo del proyecto especializado para producir los entregables. Los miembros de la Capa de Ejecución reportan a la Capa de Gestión. La Capa de Ejecución incluye los roles de Grupos Meta del Proyecto (GMP) y los Equipos Centrales del Proyecto (ECP).

El equipo del proyecto está formado por personas que asumen los roles definidos en las Capas de Ejecución, Gestión y Dirección. Todas estas personas deben trabajar juntas como un equipo para que el proyecto tenga éxito.

4.2 Organización del Proyecto: Roles y Responsabilidades

4.2.1 Autoridad Contratante (AC) y Oficial de Programa (OP)

La Autoridad Contratante (CA) es la entidad que firma el Acuerdo de Subvención con la organización líder para adjudicar y movilizar los fondos para el proyecto. En función del modo de gestión de la convocatoria, la Autoridad Contratante (AC) puede ser la Comisión Europea, una Agencia Ejecutiva de la UE o una autoridad nacional o regional. Este órgano proporciona la orientación estratégica y los objetivos; tiene la autoridad para aprobar el proyecto, liberar los fondos y autorizar cambios significativos en el proyecto.



Por lo general, la Autoridad Contratante (AC) designa a un Oficial de Programa (POP para que actúe como interlocutor directo con el Propietario de la Subvención (PS) y para supervisar, dar seguimiento, resolver consultas y garantizar el cumplimiento de las condiciones del Acuerdo de Subvención. El Oficial de Programa (OP) no está involucrado en la gestión diaria del proyecto, pero puede ser invitado a participar en el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) o solicitar reuniones ad-hoc de revisión del proyecto.

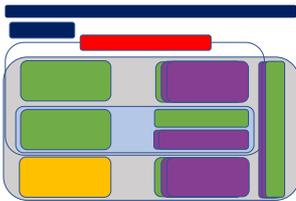


Responsabilidades

- Define la estrategia y los objetivos del programa de financiación europea.
- Prepara y lanza la Convocatoria de Subvenciones.
- Evalúa las propuestas y concede las subvenciones.
- Firma el Acuerdo de Subvención
- Autoriza los pagos del proyecto
- Realiza seguimiento y control del proyecto.
- Autoriza cambios significativos del proyecto.
- Valida informes y entregables

4.2.2 Comité de Dirección del Proyecto (CDP)

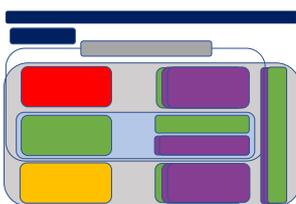
El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) incluye a todos los miembros del consorcio que forman parte de las Capas Rectora y de Dirección. Proporciona el foro común para el seguimiento, la discusión, la resolución de incidencias, y la toma de decisión durante el proyecto. Pueden participar también otros roles, según las necesidades del proyecto, incluyendo al Oficial de Programa (OP). El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) está presidido por el Propietario de la Subvención (PS).



Responsabilidades

- Abandera el proyecto y conciencia sobre el mismo en los niveles superiores en las organizaciones socias.
- Guía y promover a nivel estratégico la ejecución exitosa del proyecto, manteniéndolo centrado en sus objetivos.
- Proporciona el seguimiento y control del proyecto a alto nivel.
- Autoriza desviaciones menores y cambios de alcance dentro de los límites establecidos en el Acuerdo de Subvención, y tiene la última palabra en las decisiones.
- Resuelve las incidencias y conflictos que le son elevados.
- Aprueba los informes y otra documentación clave del proyecto (incluyendo los entregables) para su validación por la Autoridad Contratante (AC).

4.2.3 Propietario de la Subvención (PS)



El Propietario de la Subvención (PS) es el responsable general y último de todo el proyecto (presupuesto, actividades, entregables, etc.) frente a la Autoridad Contratante (AC). El PS garantiza que los resultados y los resultados del proyecto se ajusten a los objetivos del programa y que se cumplan todas las condiciones del Acuerdo de Subvención. El PS firma el Acuerdo de Subvención con la Autoridad Contratante (AC) en nombre de todos los Socios del consorcio.

Responsabilidades

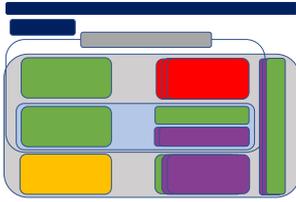
- Establece los objetivos de la propuesta de proyecto de subvención y la acepta.
- Es el propietario de los riesgos de la propuesta y se asegura de que los resultados del proyecto estén alineados con los objetivos y prioridades de la convocatoria
- Firma el Acuerdo de Subvención con la Autoridad Contratante (AC) en nombre de todos los socios del consorcio.
- Es el responsable general y último de la ejecución del proyecto frente a la Autoridad Contratante (AC) y el único punto focal para la comunicación con la AC.
- Preside el Comité de Dirección del Proyecto (CDP)
- Moviliza los recursos necesarios para el proyecto, de acuerdo con el presupuesto acordado y distribuyéndolo entre los socios del consorcio.
- Nombra al Coordinador de la Subvención (CS) y al Director del Proyecto UE (DPUE) por la parte de la organización líder.



- Supervisa regularmente el progreso del proyecto.
- Coordina la resolución de incidencias y conflictos que han sido elevados.
- Aprueba los principales artefactos, informes y entregables del proyecto.

4.2.4 Representantes del Consorcio (RCs)

Cada socio nombra un Representante del Consorcio (RC) que asume la responsabilidad por las actividades, los entregables y la parte del presupuesto que se le asignan. Cada Representante del Consorcio (RC) firma un mandato que permite al Propietario de la Subvención (PS) firmar en su nombre el Acuerdo de Subvención. El Representante del Consorcio firma también el Acuerdo de Asociación, que regula el funcionamiento interno del consorcio.

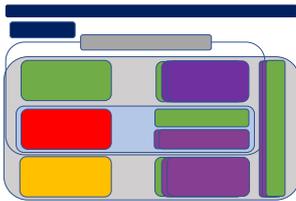


Responsabilidades

- Los Representantes del Consorcio (RC) firman el Acuerdo de Asociación y son responsables de su parte de las actividades y el presupuesto del proyecto.
- Moviliza los recursos necesarios de las organizaciones asociadas.
- Nombra al Director de Proyecto EU Socio (DPEUS).
- Los Representantes del Consorcio (RC) aprueban los objetivos y entregables de las actividades subcontratadas y se hacen responsables del desempeño del contratista.

4.2.5 Coordinador de la Subvención (CS)

El Coordinador de la Subvención (CS) es un experto en el ámbito del proyecto y mantiene el proyecto centrado en los objetivos establecidos por la convocatoria y en el logro de los resultados previstos en el Formulario de Presentación de Proyecto. El Coordinador de la Subvención (CS) trabaja en estrecha colaboración con el Director de Proyectos UE (DPUE) y los Directores de Proyectos UE Socios (DPUES) para coordinar la correcta ejecución del proyecto, las actividades y los resultados.

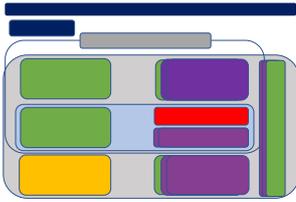


Responsabilidades

- Apoya al Director de Proyecto UE (DPUE) en la elaboración y presentación del Formulario de Presentación de Proyecto.
- Coordina la preparación del consorcio
- Garantiza la cooperación y un canal de comunicación eficiente con el Director de Proyectos UE (DPUE) y los Directores de Proyectos UE Socios (DPUES).
- Coordina los Grupos Meta del Proyecto (PTG) y sirve de enlace entre ellos y el Consorcio.
- Coordina las actividades relacionadas con los procedimientos administrativos, garantiza que los recursos necesarios estén disponibles y satisface todas las necesidades de presentación de informes.
- Garantiza que las opiniones y puntos de vista de los Grupos Meta del Proyecto (GMP) se tengan en cuenta a la hora de tomar decisiones.
- Garantiza que los resultados del proyecto sean sostenibles una vez finalizada la subvención.
- Coordina el cronograma y la entrega de informes y supervisa la calidad general y la coherencia en el dominio de la subvención.



4.2.7 Director de Proyecto UE (DPUE)

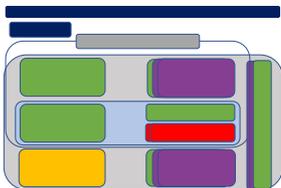


El Director de Proyectos UE (DPUE) gestiona el proyecto a diario para garantizar un uso eficiente de los recursos y resultados de alta calidad. También se ocupa de la gestión de riesgos y problemas, la comunicación de proyectos y la gestión de las partes interesadas. También es responsable de diseñar la propuesta de proyecto con el apoyo del Coordinador de la Subvención (CS).

Responsabilidades

- Coordina la elaboración del Marco Lógico del Proyecto y del Formulario de Presentación de Proyecto, siendo responsable de su presentación en tiempo y forma.
- Ejecuta la propuesta de proyecto tal y como se refleja en el Acuerdo de Subvención.
- Coordina los Directores de Proyectos UE Socios (DPUES).
- Coordina el Equipo Central del Proyecto (PCT), garantizando el uso eficaz de los recursos asignados.
- Asegura que los objetivos del proyecto se logren dentro de las limitaciones identificadas.
- Gestiona las expectativas de las partes interesadas.
- Supervisa la creación de todos los artefactos de gestión y asegura la aprobación del Propietario de la Subvención (PS) o del Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- Asegura el progreso de los entregables a través de una adecuada gestión del cambio.
- Realiza actividades de gestión de riesgos para los riesgos relacionados con el proyecto.
- Supervisa el estado del proyecto e informa al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y a la Autoridad Contratante (AC) sobre el progreso del proyecto a intervalos predeterminados.
- Eleva las incidencias no resueltas del proyecto al Comité Directivo del Proyecto (PSC).
- Sirve de enlace entre las capas de dirección y ejecución del proyecto.

4.2.8 Director de Proyecto EU Socio (DPUES)



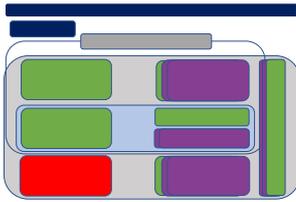
El Director de Proyecto UE Socio (DPUES) ocupa el rol de Director de Proyectos UE (DPUE) en cada uno de los socios del Consorcio, supervisando el trabajo diario de la parte de actividades, entregables y presupuesto que le ha sido asignada.

Responsabilidades

- Apoya al Director de Proyectos de la UE (DPUE) en la ejecución del proyecto tal y como se indica en el Acuerdo de Subvención.
- Apoya al Director de Proyectos de la UE (DPUE) en la coordinación del Equipo Central del Proyecto (PCT), garantizando el uso eficaz de los recursos asignados a los socios.
- Contribuye a asegurar que los objetivos del proyecto se alcancen dentro de las limitaciones identificadas, tomando medidas preventivas o correctivas cuando sea necesario.
- Gestiona las expectativas de las partes interesadas en los socios ejecutores.
- Apoya al Director de Proyectos UE (DPUE) en la creación de todos los artefactos de gestión.
- Ayuda al Director de Proyectos de la UE (DPUE) en la realización de actividades de gestión de riesgos relacionados con las actividades del proyecto de los socios ejecutores.
- Contribuye y apoyar al Director de Proyectos UE (DPUE) en la elaboración de todos los informes de proyectos.



4.2.10 Grupos Meta del Proyecto



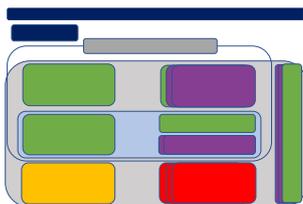
Los Grupos Meta del Proyecto (GMP) representan a los beneficiarios finales del proyecto. Forman parte del lado del solicitante de la subvención, ya que utilizan los resultados del proyecto más que la producción de los entregables. Pueden ser internos o externos a los socios ejecutores y desempeñan un papel clave en el diseño, las pruebas y la validación de los resultados del proyecto.

Responsabilidades

- Ayudan a definir las necesidades de los beneficiarios de las subvenciones.
- Aseguran que las especificaciones y los entregables del proyecto satisfagan las necesidades de los beneficiarios de la subvención.
- Revisan las especificaciones del proyecto y los criterios de aceptación en nombre de los beneficiarios de la subvención.
- Comunican las opiniones en el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y asegurarse de que se tengan en cuenta a la hora de decidir si se implementa un cambio propuesto.
- Participan en demostraciones y fases piloto según sea necesario.
- Firman los documentos relacionados con los beneficiarios de la subvención (documentos de requisitos, pruebas de aceptación entregables, etc.).

4.2.11 Equipo Central del Proyecto (ECP)

El Equipo Central del Proyecto (ECP) está formado por especialistas responsables de la ejecución de las

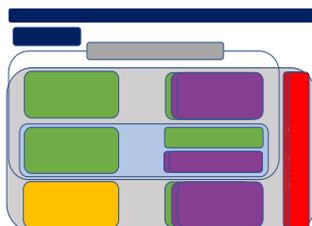


actividades del proyecto, lo que conduce a la realización de los entregables. Dado que las actividades de los proyectos suelen dividirse en paquetes de trabajo, el equipo central del proyecto (PCT) está formado por líderes de paquetes de trabajo y miembros del equipo de paquetes de trabajo. Su configuración depende del tamaño y tipo de proyecto y es determinada por el Director de Proyecto UE (DPUE).

Responsabilidades

- Participa en el desarrollo del alcance del proyecto y en la planificación de las actividades.
- Lleva a cabo las actividades del proyecto en función del plan de trabajo y el cronograma del proyecto.
- Produce los entregables de proyectos.
- Proporciona al Director de Proyectos UE (DPUE) y a los Directores de Proyectos UE Socios (DPUES) información sobre el progreso de las actividades.
- Participa en las reuniones del proyecto según sea necesario y ayuda a resolver problemas.
- Participa en la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto en la recolección de Lecciones Aprendidas.

4.2.12 Equipo de Soporte al Proyecto (ESP)



El Equipo de Soporte a Proyectos (ESP) integra a las personas responsables de proporcionar apoyo al proyecto. Su composición y estructura dependen de las necesidades del proyecto. El Equipo de Soporte a Proyectos (ESP) suele estar compuesto por representantes de diversos departamentos o unidades horizontales, tales como contabilidad, finanzas, recursos humanos, asesoría jurídica, etc.

Responsabilidades

- Proporciona apoyo administrativo al proyecto.
- Define los requisitos para la presentación de informes y para la comunicación.



- Administra las reuniones del Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y redacta informes relacionados.
- Apoya al Director de Proyecto UE (DPUE) y los Director de Proyecto UE Socios (DPUES) en la planificación, seguimiento y control del proyecto.
- Asesora sobre las herramientas para la gestión del proyecto y los servicios administrativos.
- Gestiona la documentación del proyecto (creación de versiones, archivo, etc.).

Roles clave en el Equipo de Soporte al Proyecto (ESP)

Dentro del ESP, los siguientes roles se consideran clave en los proyectos con financiación europea, al contribuir a la gestión financiera y a la comunicación y diseminación externa de los resultados del proyecto.

4.2.12.1 Responsable Financiero (ESP-RF)

El Responsable Financiero (ESP-RF) gestiona los gastos del proyecto y apoya al Director del Proyecto UE (DPUE) en la elaboración de presupuestos y de informes del proyecto. Cada organización asociada designa a un Responsable Financiero Socio (ESP-RFS) para manejar los costes de su participación en las actividades del proyecto.

Responsabilidades

- Preparar la configuración del sistema de registro de gastos del proyecto.
- Supervisa de los procedimientos de compra.
- Apoya al Director de Proyectos UE (DPUE) en la elaboración del presupuesto.
- Apoya al Director de Proyectos UE (DPUE) en la presentación de los informes económicos.

4.2.12.2 Responsable de Comunicación (ESP-RC)

El Responsable de Comunicación (ESP-RC) es responsable de diseñar e implementar la estrategia de comunicación y difusión externa del proyecto. Por lo general, es nombrado por el líder del consorcio, pero puede contar con el apoyo de los responsables de comunicación de cada socio del consorcio.

Responsabilidades

- Define los requisitos de la estrategia de comunicación y difusión externa del proyecto, incluido el enfoque adecuado de las redes sociales.
- Implementa la estrategia de comunicación externa del proyecto en coordinación con el Director de Proyectos UE (DPUE).
- Gestiona las relaciones con la prensa y los medios de comunicación.
- Se refiere al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) para obtener información sobre la visibilidad del proyecto y los asuntos relacionados con los medios de comunicación.
- Se coordina con los responsables de comunicación de los socios para diseñar e implementar la estrategia de comunicación y difusión externa.

4.2.13 Otros Roles

Director de Proyecto del Contratista (DPC)

El Director de Proyecto del Contratista (DPC) lidera al personal del contratista que trabaja en el proyecto, planificando, controlando e informando sobre la producción de entregables subcontratados. Trabajando en estrecha colaboración con el Director de Proyecto UE (DPUE) o el Director de Proyecto UE Socio (DPUES), el Director de Proyecto del Contratista (DPC) asegura que todo el trabajo se lleve a cabo a tiempo y según los estándares acordados, garantizando la finalización y entrega exitosas de las actividades subcontratadas.

Oficina de Apoyo a Proyectos (OAP)

La Oficina de Apoyo a Proyectos (PSO), también llamada Oficina de Gestión de Proyectos u Oficina de Proyectos, es una estructura opcional que puede proporcionar servicios a los equipos de proyecto,



como la aplicación de metodología y el uso de artefactos, sistemas de información, gobernanza, logística y apoyo diverso.

Aseguramiento de la Calidad de Proyecto (AdC)

Asignado por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y trabajando independientemente del Director de Proyecto UE (DPUE), el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto (AdC) asegura la alta calidad del proyecto y sus entregables, examinando los procesos y artefactos, identificando las no conformidades con los estándares de calidad establecidos y recomendando medidas correctivas. Se trata de un rol opcional en una organización, que depende directamente del Comité de Dirección del Proyecto (CDP), y puede adoptar la forma de un grupo o de un miembro individual.

4.3 Matriz de Asignación de Responsabilidad (RAM)

La Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM, por sus siglas en inglés) es una forma de representar y aclarar los roles y responsabilidades de una actividad determinada. La RAM también se conoce como tabla ARSCI, que significa:

RASCI		Descripción
A	Aprobador	En última instancia, es quien responde de la correcta y completa realización del trabajo. Sólo hay una persona que aprueba y rinde cuentas de una tarea dada.
R	Responsable	Hace el trabajo. A otros se les puede pedir que ayuden en un papel de soporte. Sólo hay una persona responsable para cada tarea.
S	Soporte	Como parte de un equipo, los roles con una función de soporte trabajan con la persona responsable. La función de soporte ayuda a completar la tarea. Puede haber varios roles de Soporte.
C	Consultado	Aquellos cuyas opiniones son solicitadas y con los que hay una comunicación bidireccional. El rol consultado no ayuda a completar la tarea. Puede haber varios roles Consultados.
I	Informado	Aquellos a los que se les mantiene informados de los progresos. Puede haber varios roles Informados.

Se debería hacer un recordatorio a las partes interesadas sobre sus funciones y responsabilidades durante el proyecto. La Guía EUPM² incluye una tabla RAM (ARSCI) para cada artefacto en el ciclo del proyecto en el [Apéndice F](#).

Ejemplo: La RAM de la Guía EUPM² para los roles que participan en la preparación del Formulario de Presentación de Proyecto es:

RAM (ARSCI)	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Formulario de Presentación de Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.

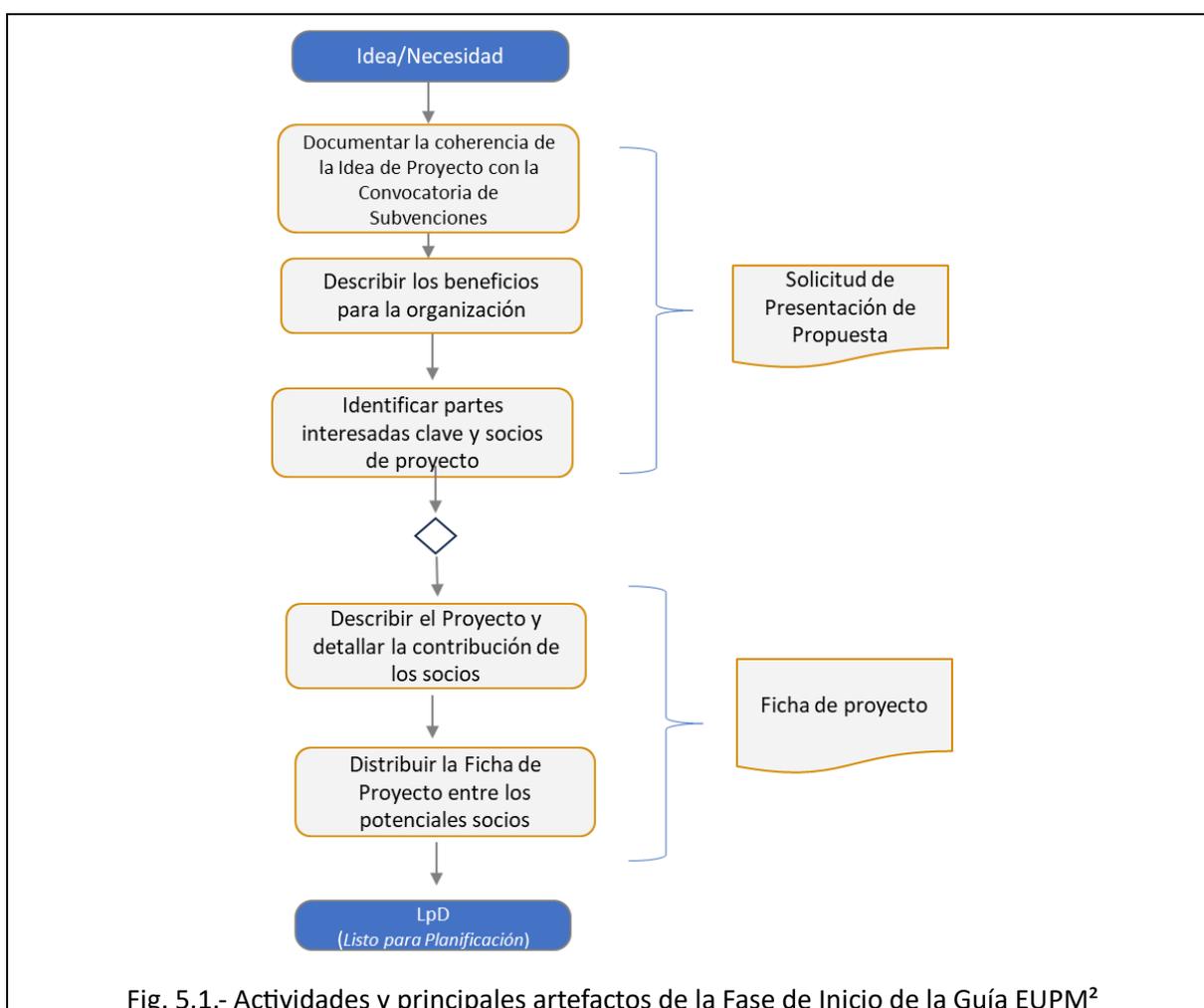
- **Aprobador:** El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) es el aprobador (responsable último, de manera colectiva, de este artefacto).
- **Responsable:** El Director de Proyecto UE (DPUE) es responsable del envío en tiempo y forma del Formulario de Presentación de Propuesta.
- **Soporte:** El Director de Proyecto UE (DPUE) trabaja con los Directores de Proyecto UE Socios (DPUES) y el Coordinador de la Subvención (CS) para completar el Formulario de Presentación de Proyecto. Sin embargo, la responsabilidad final recae en el Director de Proyecto UE (DPUE)
- **Consultado:** El Propietario de la Subvención (PS) y los Grupos Meta del Proyecto (GMP) son consultados.

Informado: La Autoridad Contratante (AC) será informada de la presentación del Formulario de Presentación de Proyecto.

5 Fase de Inicio

La primera fase de un proyecto de la Guía de la MPUE² es la fase de inicio. Comienza con la identificación de una idea de proyecto, tras la publicación de la convocatoria de propuestas, que contribuya a la consecución tanto de un objetivo establecido en el programa de financiación de la UE como del objetivo estratégico de una organización. El **propósito** principal de esta fase es:

- Asegurar que la idea del proyecto esté alineada con la convocatoria y los objetivos estratégicos de la organización.
- Búsqueda de posibles socios del proyecto para construir el consorcio necesario para el proyecto (si es necesario).
- Reunir la información requerida para obtener la aprobación formal para elaborar el Formulario de Solicitud de Proyecto.



Artefactos clave

Los artefactos clave del proyecto creados durante la Fase de Inicio son la **Solicitud de Presentación del Proyecto** y la **Ficha del Proyecto**. También se configuran algunos registros de proyectos (por ejemplo, registro de riesgos, registro de incidencias), mientras que el registro de cambios generalmente se configura durante la fase de planificación (Etapa de Diseño).

Artefacto	Descripción
Solicitud de Presentación de Propuesta	Formaliza el inicio del Proyecto e incluye los datos clave de la convocatoria y los elementos fundamentales de la idea del proyecto.
Ficha de Proyecto	Describe la idea del proyecto, la relevancia para la convocatoria, el objetivo esperado, y la estimación preliminar del trabajo, el tiempo y el coste.



Fig. 5.2.- Fase de Inicio: actividades y artefactos

5.1 Reunión de Inicio

Se trata de una reunión informal, normalmente entre el iniciador del proyecto -generalmente el Coordinador de la Subvención (CS) y el Propietario de la Subvención (PS), con otras personas relevantes de la organización líder que podrían contribuir a la creación de los documentos de la fase de Inicio.

Esta reunión tiene como objetivo examinar la convocatoria de subvenciones y discutir una posible idea de proyecto para presentar una propuesta de proyecto. El objetivo es comprender mejor el contexto de la idea del proyecto y decidir si se sigue adelante con la creación de la Solicitud de Presentación de la Propuesta.

La documentación y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores presentados en el marco del mismo programa de financiación de la UE también pueden utilizarse como insumo en esta reunión.

5.2 Solicitud de Presentación de Propuesta

La solicitud de presentación de proyectos es el punto de partida del proyecto EUPM² y formaliza su inicio. Al crear una solicitud de presentación de proyecto, el iniciador del proyecto se asegura de que la información clave de la convocatoria de propuestas y la idea del proyecto se capture formalmente y se pueda utilizar para decidir si se presenta el formulario de solicitud de proyecto.

La Solicitud de Presentación de Proyectos es un documento interno y contiene información básica sobre los requisitos de la convocatoria de propuestas en términos de presupuesto, plazos, condiciones de elegibilidad y criterios con los que la organización líder evalúa la idea del proyecto. También incluye:

- Información básica sobre la idea del proyecto.
- Vínculo con los objetivos del programa de la UE y las metas estratégicas de la organización.
- Los principales entregables que se van a generar.
- En esta etapa se evalúan los supuestos, restricciones y riesgos clave.
- Los socios potenciales que se van a involucrar.
- Una estimación aproximada del tiempo y el costo del proyecto.
- Estimación global de los recursos internos para el diseño (personal, recursos).

El documento describe la relevancia de la idea del proyecto para la convocatoria de propuestas y los beneficios para la organización de obtener la aprobación interna para pasar a la etapa de diseño y presentar la propuesta de proyecto.

Participantes clave	Descripción
Iniciador	Cualquier persona puede presentar una Solicitud de Presentación de Propuesta.
Aprobador	Dependiendo del Proyecto, el Propietario de la Subvención (PS) o un órgano de gobierno de mayor nivel puede aceptar la solicitud y autorizar su avance.

Entradas

- Documento de estrategia de la organización.
- Mapa de oportunidades.
- Documentos de la convocatoria de subvenciones.
- Problema, necesidad, u oportunidad identificado por quien inicia el proyecto.



Directrices

- Tenga en cuenta que, aunque cualquiera puede iniciar una solicitud de presentación de proyecto, el Propietario de la Subvención (PS) a menudo delega su creación al Coordinador de la Subvención (CS).
- Dependiendo del tamaño del proyecto y del proceso de aprobación de la organización, la aprobación puede ser informal (es decir, el Propietario de la Subvención mismo la acepta) o formal (es decir, un órgano de gobierno de la organización líder la revisa y aprueba).
- Asegúrese de incluir toda la información relevante, pero en este punto, limite los detalles a información de alto nivel. Los puntos más finos se añadirán a otros documentos (Ficha de Proyecto, Formulario de Solicitud de Propuesta, etc.).
- Tenga en cuenta el plazo de la convocatoria (es decir, el tiempo disponible antes de la fecha límite de presentación)).

Pasos

1. Se redacta la Solicitud de Presentación del Proyecto.
2. La Solicitud de Presentación del Proyecto se envía para su aprobación al órgano de gobernanza organizativa pertinente de la organización líder. Dependiendo del tamaño del proyecto y del proceso de aprobación de la organización, la aprobación puede ser informal.
3. Una vez que se aprueba la Solicitud de Presentación del Proyecto, el proyecto se define con más detalle con una descripción preliminar del alcance del proyecto en la Ficha del Proyecto.
4. El Propietario de la Subvención (PS) designa al Director del Proyecto UE (DPUE) después de que se apruebe la Solicitud de Presentación de Propuesta (o, a más tardar, antes de la finalización de la Ficha del Proyecto). Por el contrario, el Equipo Central del Proyecto (ECP) suele designarse antes de la Reunión de Inicio de Planificación.

ARSCI

Inicio	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Solicitud de Presentación de Propuesta	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

5.3 Ficha de Proyecto

La organización líder elabora la Ficha de Proyecto para buscar socios potenciales que contribuyan a la realización del proyecto. Incluye el perfil de la organización líder, la idea del proyecto basada en los objetivos de la convocatoria y una estimación del trabajo necesario en términos de alcance, tiempo y costo. Debe adaptarse para resaltar la contribución esperada de cada socio potencial al proyecto.

La Ficha de Proyecto se comparte con los posibles socios del proyecto para obtener su aprobación para unirse al consorcio que presentará el Formulario de Presentación de Proyecto e implementará el proyecto.

Participantes clave	Descripción
Coordinador de la Subvención (CS)	Revisa la Ficha de Proyecto, elabora la lista de potenciales socios.
Propietario de la Subvención (PS)	Contribuye a la elaboración de la lista de potenciales socios.
Director de Proyecto EU (DPUE)	Prepara la Ficha de Proyecto.

Entradas

- Convocatoria de Subvenciones.
- Solicitud de Presentación de Propuesta.



Directrices

- La Ficha de Proyecto debe ser breve para poder ser enviada a los posibles socios lo antes posible. Se debe destacar la contribución esperada solicitada a cada socio para alcanzar los objetivos del proyecto y garantizar el valor añadido de la UE (cuando sea necesario).
- No se deben presentar requisitos detallados. Se deben presentar las necesidades y características de alto nivel y describir la relevancia de la idea del proyecto para la convocatoria de propuestas.
- Se debe adaptar la ficha del proyecto, incluyendo la descripción de las principales tareas que deben realizar los posibles socios y la estimación de presupuesto.

Pasos

1. El Coordinador de la Subvención (CS) contribuye a la redacción de la Ficha del Proyecto, mientras que el Director de Proyecto UE (DPUE) es responsable del envío del documento.
2. El Coordinador de la Subvención (CS) y el Propietario de la Subvención (PS) elaboran una lista de posibles socios del proyecto.
3. El Director de Proyecto UE (DPUE) envía la Ficha del Proyecto a los posibles socios y supervisa la creación del consorcio.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Ficha de Proyecto	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.

5.4 Puerta de Fase LpP (Listo para Planificación)

Esta es la primera puerta de fase. Se recomienda una revisión y aprobación antes de que el proyecto pueda pasar a la siguiente fase. El Director de Proyecto UE (DPUE) evalúa si el proyecto está listo para comenzar la fase de planificación comprobando la correcta aprobación de la Solicitud de Presentación de Propuesta y los comentarios de los posibles socios invitados a unirse al consorcio del proyecto.

La Guía EUPM² proporciona una Lista de Control de Salida de Fase que el Director de Proyecto UE (DPUE) puede utilizar para guiar la evaluación y revisar los objetivos específicos de la fase.

6 Fase de Planificación

La Segunda fase de la Guía EUPM² es la fase de Planificación, en la que se crean la mayoría de los artefactos de un proyecto. Se divide en dos etapas diferentes, la Etapa de Diseño y la Etapa de Preparación. El propósito de esta fase es doble:

- Asegurar la preparación de un Formulario de Presentación de Proyecto altamente competitivo, que debe incluir un Consorcio Fuerte y equilibrado, y una propuesta de proyecto relevante y bien estructurada, y que debe ser presentada en tiempo y forma de acuerdo con la convocatoria (Etapa de Diseño).
- Asegurar la preparación para la eficaz gestión y ejecución de todas las actividades del Proyecto (Etapa de Preparación).

6.1 Etapa de Diseño

La etapa de diseño comienza con la reunión de inicio de diseño y finaliza una vez que se ha presentado el formulario de solicitud a la Autoridad Contratante (AC). Esta etapa tiene como objetivo garantizar una propuesta de proyecto relevante, coherente y bien diseñada con un consorcio sólido y equilibrado que cumpla con todos los requisitos y criterios de adjudicación establecidos en la convocatoria.

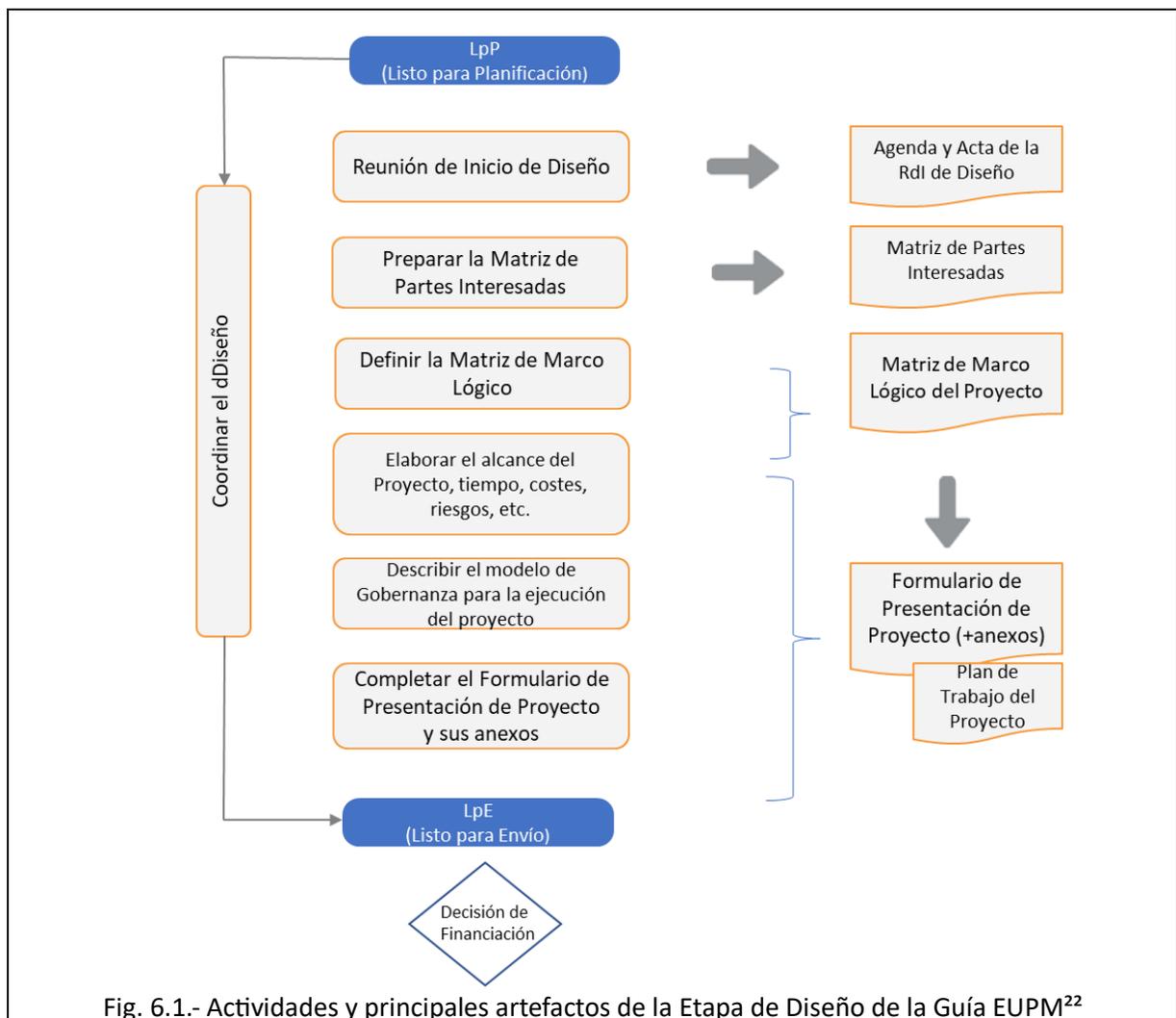


Fig. 6.1.- Actividades y principales artefactos de la Etapa de Diseño de la Guía EUPM²²

Artefactos Clave

Los artefactos clave creados durante la etapa de diseño son la **Matriz de partes interesadas del proyecto**, el **Marco Lógico del proyecto** y el **Formulario de Presentación de Proyecto**.

Artefacto	Descripción
Matriz de Partes Interesadas	La Matriz de Partes Interesadas es un análisis preliminar para mapear a todas aquellas personas, o grupos de personas, que pueden afectar o ser afectados por el proyecto e identificar sus capacidades, necesidades y limitaciones, para diseñar estrategias de comunicación y/o relacionamiento que puedan favorecer el éxito y la sostenibilidad del proyecto.
Marco Lógico del Proyecto	El Marco Lógico del proyecto describe los vínculos lógicos entre el objetivo general del programa de financiación de la UE, los objetivos específicos del proyecto propuesto y los entregables y actividades para alcanzarlos. También incluye el análisis de los principales actores, así como de los problemas abordados por el proyecto. El Marco Lógico del Proyecto es un insumo para la elaboración del Formulario de Presentación de Proyecto.
Formulario de Presentación de Proyecto	Aunque la estructura y el contenido del Formulario de Presentación de Proyecto son definidos por cada Autoridad Contratante (AC), generalmente incluye: la justificación del proyecto en términos de impacto, la pertinencia o relevancia de la idea del proyecto con los objetivos de la convocatoria, los objetivos específicos del proyecto, el modelo de gobernanza del proyecto, los entregables producidos, así como los recursos, costes y tiempo necesarios para implementar el proyecto y lograr el impacto y los objetivos.



6.1.1 Reunión de Inicio de Diseño

La Etapa de Diseño comienza de forma oficial con una Reunión de Inicio de Diseño cuyo propósito es:

- Asegurarse de que todos entiendan la convocatoria y la idea del proyecto.
- Clarificar las expectativas de todos los socios del proyecto y de las partes interesadas clave del proyecto.
- Discuta la idea del proyecto.
- Examinar la estructura y el contenido del Formulario de Presentación de Proyecto.
- Identificar los riesgos del proyecto.
- Compartir el trabajo para presentar el Formulario de Presentación de Proyecto en tiempo y forma.

En esta fase inicial, el equipo del proyecto se beneficiará significativamente de las experiencias pasadas de proyectos financiados por la UE, especialmente de las lecciones aprendidas de proyectos similares anteriores. Todos los socios del proyecto deben contribuir con sus conocimientos y experiencia.

Esta Reunión de Inicio de Diseño debe ser planificada y ejecutada de manera efectiva, ya que todos los actores involucrados en la etapa de Diseño deben estar alineados. La Guía EUPM² proporciona plantillas para la Agenda y el Acta de reunión.



Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Organiza la reunión
Director de Proyecto UE Socio (DPUES) Equipo Central de Proyecto (ECP) Coordinador de la Subvención (CS) Grupos Meta del Proyecto (GMP) Representantes del Consocio (RC)	Participantes requeridos
Responsable de Comunicación (ESP-RC)	Se requiere su asistencia (si es parte del proyecto).
Otros roles o partes interesadas	Participación opcional (si lo necesita el proyecto).
Responsable Financiero (ESP-RF)	Se requiere su asistencia (si es parte del proyecto).

Entradas

- Documentación de la convocatoria.
- Directrices del Programa de financiación europea.
- Ficha de Proyecto.

Pasos

Antes de la Reunión de Inicio de Diseño:

1. Planificar la reunión.
2. Redactar el orden del día de la reunión indicando los puntos a tratar.
3. Enviar la agenda de la reunión con anticipación.
4. Asegurar la asistencia de los participantes requeridos.
5. Atender cualquier necesidad logística y preparar la documentación para la reunión.

Durante la Reunión de Inicio de Diseño:

1. Presente a los participantes de la reunión.
2. Asegúrese de que se identifique a la persona que toma las actas para que se puedan tomar notas identificando los elementos de acción. Estos se compilarán y se enviarán a los participantes después de la reunión.
3. Presente Ficha del Proyecto para compartir la idea y el alcance del proyecto.
4. Describa los objetivos, las expectativas y las actividades de la etapa de diseño y discuta el cronograma para respetar la fecha límite de presentación.
5. Describa la estructura del Formulario de Presentación de Proyecto y los Anexos relacionados que se presentarán.
6. Asigne roles y responsabilidades para el diseño.
7. Discuta el cronograma del proyecto.
8. Discuta el enfoque general del proyecto.
9. Analice los riesgos, las limitaciones y las suposiciones.
10. Discuta o presente cualquier herramienta de apoyo al proyecto con el aporte del Equipo de Soporte al Proyecto (ESP).
11. Deje tiempo para cualquier otro asunto (preguntas y respuestas).
12. Resuma la discusión (decisiones, acciones y riesgos).
13. Comunique los próximos pasos.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Reunión de Inicio de Diseño	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.

Salidas

- Agenda y Acta de la Reunión de Inicio de Diseño.



6.1.2 Matriz de Partes Interesadas

Una parte interesada es cualquier individuo, grupo u organización que pueda afectar, ser afectado (positiva o negativamente) por, o incluso percibirse afectado por el proyecto. La matriz de partes interesadas del proyecto enumera todas las partes interesadas (clave) del proyecto y sus datos de contacto, y establece claramente su papel (s) en el proyecto. También incluye a los beneficiarios del proyecto o usuarios finales de los entregables del proyecto. Una parte interesada puede influir en el proyecto y en sus resultados; Por lo tanto, las partes interesadas también se pueden clasificar según su relevancia.

El propósito de la matriz de partes interesadas del proyecto es apoyar al Director del Proyecto UE (DPUE) en la gestión eficaz de las partes interesadas del proyecto en función de su poder y actitud positiva o negativa. La información capturada en la matriz debe adaptarse a las necesidades del proyecto y utilizarse para definir las actividades de comunicación y participación (véase el [Apéndice D](#)).

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Prepara la Matriz de Partes Interesadas.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Da soporte al Director de Proyecto UE (DPUE)
Coordinador de la Subvención (CS)	Da apoyo al Director de Proyecto UE (DPUE)
Otros roles o partes interesadas	Consultados para la identificación de partes interesadas

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acta de la Reunión de Inicio de Diseño.

Directrices

- Es crucial identificar y analizar la dimensión humana del proyecto desde todas las perspectivas posibles.
- Es importante tener en cuenta a las partes interesadas internas (es decir, socios y miembros del equipo) y a las partes interesadas externas (es decir, beneficiarios finales, usuarios de entregables, etc.) que formarán parte de los Grupos Objetivo del Proyecto (PTG).
- Evaluar la importancia y relevancia de cada parte interesada para el proyecto. Esto también permitirá una estrategia de participación y comunicación más efectiva.

Pasos

1. Utilizando la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto, identifique a cada persona, grupo u organización que tendrá un papel en el proyecto o que se verá directa o indirectamente afectada por las actividades del proyecto positiva o negativamente.
2. Resuma las características, capacidades, intereses e influencia de cada persona o grupo en el proyecto y los datos de contacto.
3. Defina actividades de comunicación y participación para las partes interesadas identificadas para aumentar el apoyo externo y reducir la oposición al proyecto.

Nota: Al establecer y manejar la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto, respete todas las normativas y regulaciones sobre privacidad y derechos de datos personales.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Matriz de partes Interesadas	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	C

Salidas

- Matriz de Partes Interesadas



6.1.3 Marco Lógico del Proyecto

La elaboración del Marco Lógico del Proyecto constituye la base para el desarrollo de la propuesta de proyecto. Describe la lógica de intervención del proyecto, destacando lo siguiente:

- Los problemas abordados.
- Cómo contribuye el proyecto a los objetivos generales del programa de financiación de la UE.
- Los objetivos específicos del proyecto.
- Los entregables necesarios para alcanzar los objetivos específicos.
- Las actividades necesarias para realizar los entregables del proyecto.

La elaboración del Marco Lógico del Proyecto sigue el Enfoque del Marco Lógico (EML), un proceso analítico utilizado para apoyar el diseño de proyectos financiados por la UE (véase el [Apéndice D](#)). El Marco Lógico del Proyecto debe completarse y compartirse entre los socios antes de completar el Formulario de Solicitud de Proyecto.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Elabora el Marco Lógico del proyecto
Coordinador de la Subvención (CS)	Involucrado en la definición del documento.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Consultado en la elaboración del documento.
Otras partes interesadas	Consultado en la elaboración del documento.

Entradas

- Documentación de la Convocatoria de subvenciones.
- Ficha del Proyecto.
- Acta de la Reunión de Inicio de Diseño.
- Matriz de Partes Interesadas del proyecto

Directrices

- El Director de Proyecto de la UE (DPUE) es el responsable de redactar el Marco Lógico del Proyecto, aunque el Coordinador de la Subvención (CS) le apoya.
- Los Directores de Proyecto UE Socios (DPUES) colaboran en la preparación del Marco Lógico.
- Los Grupos Meta del Proyecto deben participar en la elaboración del Marco Lógico.

Pasos

1. Describa la idea de proyecto en función de los objetivos y las acciones elegibles establecidas en la convocatoria de propuestas.
2. Identifique los problemas vinculados a la idea del proyecto y su relación causa-efecto.
3. Transforme los problemas en objetivos futuros.
4. Identifique la estrategia del proyecto.
5. Elaborar la Matriz del Marco Lógico definiendo:
 - a. Cómo contribuye el proyecto a los objetivos generales del programa de financiación de la UE.
 - b. Los objetivos específicos del proyecto.
 - c. Los entregables necesarios para alcanzar los objetivos específicos.
 - d. Las actividades necesarias para realizar los entregables del proyecto.
 - e. Los supuestos y riesgos identificados.
 - f. Reflexionar e incluir los indicadores, metas y fuentes de verificación necesarios.

ARSCI

	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Marco Lógico del Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.

Salidas

- Matriz de Marco Lógico del Proyecto



6.1.4 Formulario de Presentación de Proyecto

El Formulario de Presentación de Proyecto es el documento que debe cumplimentarse y presentarse como propuesta de proyecto tras la publicación de la convocatoria de subvenciones por parte de la Autoridad Contratante (AC). Proporciona a la Autoridad Contratante (AC) toda la información necesaria para evaluar la pertinencia y la calidad de la propuesta de proyecto en relación con los criterios establecidos en la convocatoria de propuestas. Esto lleva a la decisión de financiación.

El Formulario de Presentación de Proyecto generalmente incluye dos partes principales. La primera parte tiene como objetivo mostrar el razonamiento detrás del proyecto, describir la alineación de la idea del proyecto con los objetivos y actividades descritos en el documento de convocatoria, y justificar la relevancia y el impacto del proyecto en los objetivos generales del programa de financiación de la UE. La segunda parte incluye los fundamentos del *qué, cómo y cuándo del proyecto*. En función de la complejidad y la dimensión del proyecto, el nivel de estimación de las principales variables del proyecto solicitadas puede variar. Generalmente, se requiere un **Plan de Trabajo del Proyecto** dividido en Paquetes de Trabajo (Work Packages en inglés – WP) en esta etapa.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Prepara el Formulario de Presentación de Proyecto.
Coordinador de la Subvención (CS)	Da soporte al Director de Proyecto UE (DPUE) en la preparación del Formulario de Presentación de Proyecto.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Da soporte al Director de Proyecto UE (DPUE) en la preparación del Formulario de Presentación de Proyecto.
Otras partes interesadas	Si resulta necesario.
Equipo de Soporte a Proyecto (ESP) Responsable Financiero (ESP-RF) Responsable de Comunicación (ESP-RC)	Dan soporte a la preparación del presupuesto, de las actividades de comunicación y diseminación y otros aspectos que puedan resultar necesarios.

Entradas

- Documentación de la Convocatoria de subvenciones.
- Ficha del Proyecto.
- Matriz de Partes Interesadas del proyecto
- Marco Lógico del Proyecto

Directrices

- Tener en cuenta que la forma y la profundidad del análisis requerido para el Formulario de Presentación de Proyecto dependen de la dimensión y complejidad del proyecto, los socios involucrados y el presupuesto disponible.
- Identificar un marco lógico de proyecto claro con criterios medibles que se utilizará para determinar el éxito del proyecto y su contribución a la estrategia del programa de financiación de la UE antes de comenzar a completar el formulario de solicitud de proyecto.
- Describir el enfoque general para la ejecución del proyecto (estrategia del proyecto).
- Asegúrese de que se tengan en cuenta las aportaciones de todos los socios del proyecto y de las partes interesadas en el mismo.

Pasos

1. Explique la **justificación del proyecto** y destaque cómo la solución propuesta contribuye a la consecución de las prioridades y objetivos del programa de financiación de la UE y su pertinencia para los Grupos Meta del Proyecto (GMP). Además, describa la solución propuesta en cuanto a innovación, escalabilidad, transferibilidad y sostenibilidad.
2. Identifique el **enfoque de gestión de proyectos** y describir la capacidad de implementación del consorcio.
3. Desarrolle el alcance del **proyecto** e identificar y organizar el trabajo y los **entregables** necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto (ver Marco Lógico del Proyecto). Elaborar la primera versión del Plan de Trabajo del Proyecto, incluyendo:



- a. El **desglose del trabajo**, que proporciona un desglose jerárquico (subdivisión) de todo el trabajo que se debe realizar para cumplir con los objetivos del proyecto. Las actividades deben agruparse en paquetes de trabajo vinculados a los productos que se van a entregar.
 - b. Las **estimaciones de esfuerzo y costo** que describen los recursos esperados necesarios y el tiempo requerido para completar cada tarea del proyecto dentro de las restricciones de disponibilidad de recursos y capacidades. Las estimaciones de esfuerzo y duración crean el cronograma y el presupuesto del proyecto.
 - c. El **cronograma del proyecto** que identifica las dependencias entre las tareas, señala sus fechas de inicio y finalización y, a continuación, establece la duración total del proyecto.
4. Identifique **los riesgos** y las limitaciones de alto nivel.
 5. Identifique las principales **actividades de Comunicación y Difusión**.
 6. Prepare todos los **Anexos** incluidos en los Formularios de Presentación de Proyecto. Por lo general, se refieren a la formalización de la participación del socio en el proyecto (por ejemplo, mandato de los socios, etc.),
 7. Todos los socios aprueban el Formulario de Presentación de Proyecto antes de que se presente para su financiación.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP- RF	ESP- RC
Formulario de Presentación de Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S

Salidas

- Formulario de Presentación del Proyecto

6.1.4.1 Desglose del Trabajo

Esta sección del Plan de Trabajo del Proyecto tiene como objetivo dividir el proyecto en componentes más pequeños y manejables, como entregables, **paquetes de trabajo (WP)**, actividades y tareas. El desglose tiene varios niveles, cada uno con entregables y trabajo cada vez más detallados.

A veces, la Autoridad Contratante (AC) exige que las actividades del proyecto se dividan en paquetes de trabajo obligatorios (WP). Por lo general, los WP obligatorios incluyen WP de Gestión de Proyectos, WP de Comunicación y otros WP relacionados con la implementación del proyecto.

Entradas

- Documentación de la Convocatoria de subvenciones
- Marco Lógico del Proyecto

Salidas

- Desglose de Trabajo (como parte de la sección Plan de Trabajo del Formulario de Presentación de la Propuesta).

6.1.4.2 Estimación de Esfuerzo y Costes

Esta sección del Plan de Trabajo del Proyecto estima el esfuerzo necesario para cada tarea del proyecto identificada en el Desglose del Trabajo en función de la disponibilidad de recursos y las capacidades. Una vez que se asigna una tarea a un recurso (o a un perfil de recurso), su coste se puede calcular de acuerdo con los diferentes métodos de estimación de costes previstos.

En los proyectos financiados por la UE, el método de estimación de costes sigue uno de los métodos de cálculo previstos en el artículo 125, apartado 1, del Reglamento UE 2018/1046, que incluye:

- a) **financiación no vinculada** a los costes de las operaciones de que se trate basada en el cumplimiento de las condiciones establecidas en las normas sectoriales o en las decisiones de



la Comisión; o el logro de resultados medidos en referencia a hitos previamente establecidos o a través de indicadores de desempeño;

- b) el **reembolso** de los costes subvencionables en que se haya incurrido;
- c) **costes unitarios**, que cubren la totalidad o algunas categorías específicas de gastos subvencionables que se identifican de antemano por referencia a un importe unitario;
- d) **lump-sums** (cantidades a tanto alzado), que cubran en términos globales la totalidad o algunas categorías específicas de costes subvencionables identificados de antemano
- e) **financiación a tipo fijo**, que cubre categorías específicas de costes subvencionables que se identifican de antemano mediante la aplicación de un porcentaje;
- f) una **combinación** de los formularios a que se refieren las letras a) a e).

Entradas

- Normas financieras del programa de financiación
- Normas financieras nacionales
- Normas financieras de la organización
- Plan de Trabajo del Proyecto (la sección correspondiente al presupuesto del Formulario de Presentación del Proyecto)

Salidas

- Presupuesto del Proyecto (sección del Formulario de Presentación del proyecto)

6.1.4.3 Cronograma del Proyecto

Esta sección del Plan de Trabajo del Proyecto tiene como objetivo documentar las dependencias entre los paquetes de trabajo y las tareas, determinar sus fechas de inicio y finalización, y calcular la duración total del proyecto. El nivel de detalle requerido es establecido por la Autoridad Contratante (AC) y puede variar en función de los diferentes programas de financiación de la UE.

El cronograma detallado se puede hacer para todo el proyecto por adelantado, o se puede elaborar (con suficiente detalle) solo para algunas partes tempranas de la Fase de Ejecución y luego desarrollarse progresivamente con todo detalle. El Director de Proyecto UE (DPUE) utiliza el cronograma para autorizar, coordinar, aceptar el trabajo del proyecto y supervisar el progreso general.

Entradas

- Normativa financiera del programa de financiación
- Plan de Trabajo del Proyecto (sección de riesgos del Formulario de Presentación del proyecto)

Salidas

- Cronograma del Proyecto (sección del Formulario de Presentación del proyecto)

6.1.4.4 Identificación de Riesgos

Esta sección busca identificar los principales riesgos que pueden generar un impacto sobre los objetivos del Proyecto. Nuevos riesgos pueden surgir en cualquier momento del Proyecto y se deben añadir al Registro de Riesgos para su análisis/acción.

El nivel requerido de identificación de riesgos lo establece la Autoridad Contratante (AC) y puede variar según los diferentes programas de financiación.

Entradas

- Marco Lógico del Proyecto
- Plan de Trabajo del Proyecto (la sección correspondiente del Formulario de Presentación del Proyecto)

Salidas

- Registro de Riesgos



6.1.4.5 Actividades de Comunicación y Diseminación

Esta sección tiene como objetivo identificar actividades de comunicación para sensibilizar a los medios de comunicación, las instituciones, las partes interesadas clave y el público sobre los objetivos del proyecto y demostrar la relación calidad-precio de la financiación de la UE.

Generalmente, la Autoridad Contratante (AC) requiere diseñar un paquete de trabajo integral enfocado exclusivamente en la comunicación y difusión. El contenido de este paquete de trabajo guiará a la asociación en la comunicación efectiva.

Entradas

- Documentación de la Convocatoria
- Normativa de visibilidad del Programa de financiación
- Matriz de Marco Lógico del Proyecto

Salidas

- Paquete de Trabajo de Comunicación y Diseminación y sus actividades (como parte del Plan de Trabajo en el Formulario de Presentación del Proyecto).

6.1.5 Decisión de Financiación

Una vez enviado el Formulario de Presentación del Proyecto, la Autoridad Contratante (AC) evaluará la propuesta en base a los criterios de evaluación establecidos en la convocatoria y decidirá si la financia o no. En cualquier caso, la organización líder recibirá la notificación y el informe de **evaluación**, que deberá compartir con todos los demás socios y partes interesadas pertinentes.

- Si se aprueba **la propuesta de proyecto**, el proyecto pasa a la etapa de preparación.
- Si se rechaza la propuesta de proyecto, el Director de Proyecto UE (DPUE) debe pasar a la [fase de cierre](#) para evaluar el informe de evaluación, que puede proporcionar información y recomendaciones útiles para volver a presentar la propuesta de proyecto en una futura convocatoria.

Nota: En algunos casos, la Autoridad Contratante (AC) puede tomar la decisión de financiación sobre la base de un procedimiento de dos etapas. La organización debe presentar una propuesta resumida inicial (nota conceptual) en la primera etapa. En la segunda etapa, solo las propuestas preseleccionadas se detallarán en una propuesta completa.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Decisión de Financiación	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.

6.2 Etapa de Preparación

La etapa de preparación comienza después de que la Autoridad Contratante (AC) decide favorablemente la concesión de la subvención, que puede suceder varios meses desde la fecha de presentación del Formulario de Presentación de Proyecto. El propósito de esta etapa es prepararse para la gestión y ejecución eficaz y eficiente de todas las actividades del proyecto. Durante esta etapa, se firmarán el Acuerdo de Subvención y el Acuerdo de Asociación, se elaborará el Manual del Proyecto, se actualizará y desarrollará el Plan de Trabajo del Proyecto y se prepararán y establecerán líneas de base para todos los planes del proyecto.

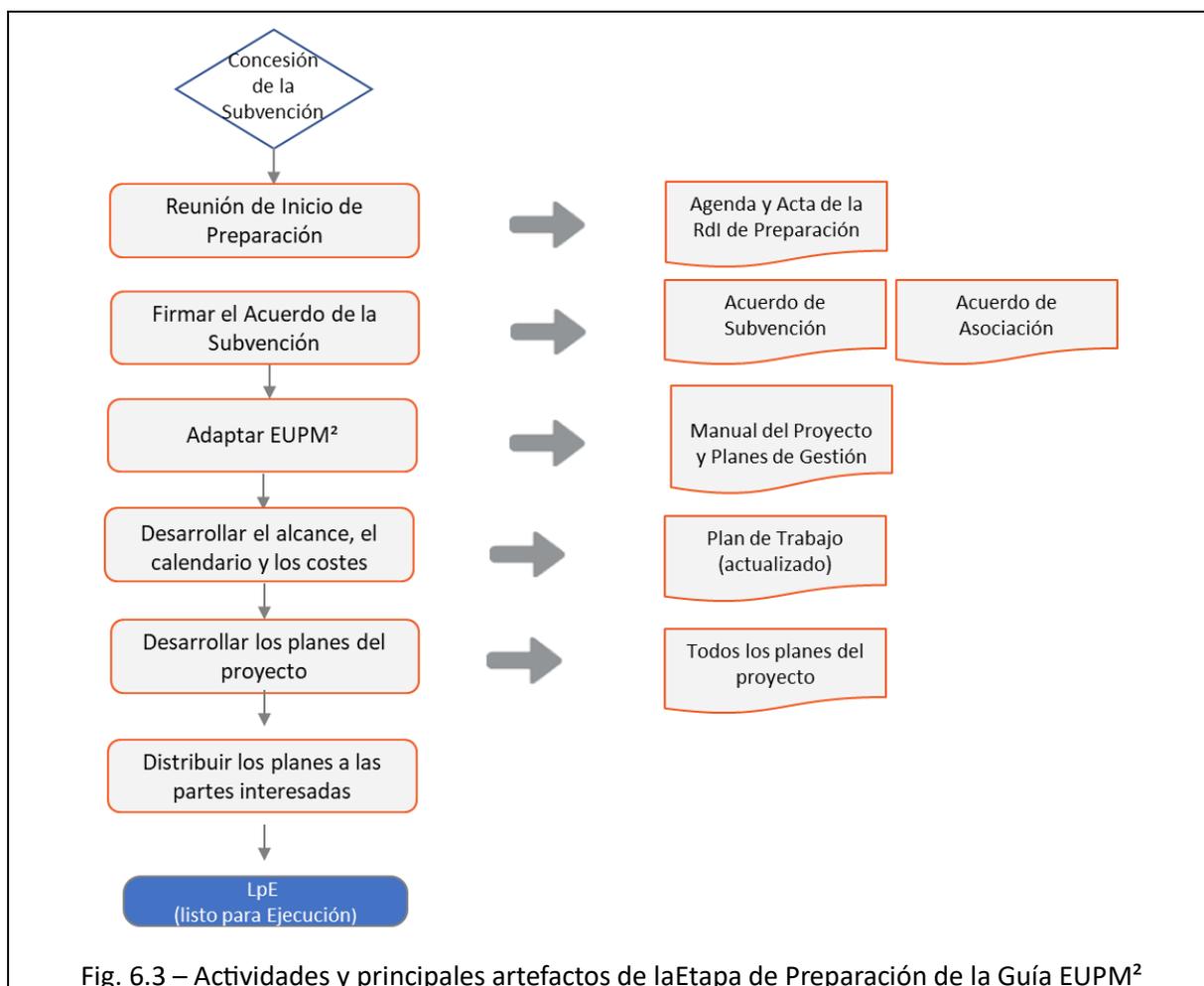


Fig. 6.3 – Actividades y principales artefactos de la Etapa de Preparación de la Guía EUPM²

Artefactos clave

Artefacto	Descripción
Acuerdo de Subvención	El Acuerdo de Subvención es un documento que refleja los términos y condiciones de la subvención otorgada para la implementación del proyecto. La estructura y el contenido del acuerdo de subvención pueden variar en función de los distintos programas de financiación de la UE. El documento lo proporciona la Autoridad Contratante (AC).
Acuerdo de Asociación	El Acuerdo de Asociación es un documento interno del consorcio que describe los deberes y obligaciones de los socios del consorcio para la implementación del proyecto. La Guía EUPM ² proporciona un modelo para el Acuerdo de Asociación.
Manual del Proyecto	El Manual del Proyecto resume los objetivos del proyecto y documenta el enfoque seleccionado para lograrlos. El Manual del Proyecto también documenta los roles de gobernanza del proyecto y sus responsabilidades, y define los planes necesarios para su gestión, así como cualquier decisión de adaptación de la metodología. La Guía EUPM ² proporciona un artefacto para el Manual del Proyecto.



Artefacto	Descripción
Planes de Gestión	Estos planes describen los diversos procesos de gestión del proyecto (p. ej., la gestión de riesgos). La Guía EUPM ² proporciona artefactos y directrices para adaptarlos a las necesidades y contextos de los proyectos.
Planes del Proyecto (específicos)	Estos planes son específicos del Proyecto (p. ej., el Plan de Trabajo del Proyecto) y se preparan de acuerdo con las necesidades del Proyecto y el análisis y experiencias del equipo. La Guía EUPM ² proporciona artefactos y directrices para estos planes.



Fig. 6.4.- Actividades y artefactos de la Etapa de Preparación

6.2.1 Reunión de Inicio de Preparación

La etapa de Preparación comienza con una Reunión de Inicio de Preparación, cuyo objetivo es:

- Asegurarse de que todos los socios del proyecto estén de acuerdo y entiendan su función.
- Analizar el contenido del Acuerdo de Subvención.
- Debatir el Acuerdo de Asociación y el modelo de gobernanza del proyecto.
- Examinar el alcance del proyecto y los planes del proyecto.
- Identificar los riesgos del proyecto.
- Facilitar la formación de equipos y la gestión de expectativas.

En esta fase, el equipo del proyecto se beneficiará significativamente de las experiencias pasadas de proyectos financiados por la UE, especialmente de las lecciones aprendidas de proyectos similares anteriores.

Esta Reunión de Lanzamiento de Diseño debe planificarse y ejecutarse de manera efectiva, ya que todos los actores involucrados en la etapa de preparación deben estar alineados. La Guía EUPM² proporciona plantillas para el orden del día de la reunión y el acta de la reunión.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Organiza la reunión
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES) Equipo Central del Proyecto (ECP) Coordinador de la Subvención (CS) Propietario de la Subvención (PS) Representantes del Consorcio (RC) Grupos Meta del Proyecto (GMP) Equipo de Soporte al Proyecto (ESP) - Responsable Financiero (ESP-RF) - Responsable de Comunicación (ESP- RC)	Participantes requeridos
Otras partes interesadas	Participación opcional según las necesidades del proyecto
Oficial de Programa (OP)	Puede ser invitado



Entradas

- Documentación de la Convocatoria de Subvenciones.
- Directrices del Programa de Financiación europea.
- Matriz de partes Interesadas.
- Matriz de Marco Lógico del Proyecto.
- Formulario de Presentación del Proyecto (y sus anexos).

Pasos

Antes de la Reunión de Inicio de Preparación:

1. Planifica la reunión.
2. Redactar la agenda de la reunión indicando los puntos a tratar.
3. Enviar la agenda de la reunión con suficiente antelación.
4. Asegurar la asistencia de los participantes requeridos.
5. Atender cualquier necesidad logística y preparar la documentación que se vaya a facilitar.

Durante la reunión de Inicio de Preparación:

1. Realizar las presentaciones de los asistentes a la reunión.
2. Designar a una persona encargada de tomar notas de los elementos de acción identificados. Estos serán recogidos y enviados a los participantes después de la reunión.
3. Presentar a los participantes el Formulario de Solicitud de Proyecto para que comprendan su alcance.
4. Describir los objetivos, expectativas y actividades de la Fase de Planificación y discutir el cronograma de planificación.
5. Describir y debatir los roles y responsabilidades del proyecto.
6. Debatir el cronograma del proyecto.
7. Argumentar el enfoque general del proyecto.
8. Dialogar sobre los riesgos, limitaciones y suposiciones.
9. Presentar herramientas de apoyo al proyecto (con aportes del Equipo de Soporte a Proyectos - ESP).
10. Prever tiempo para cualquier otro tema (preguntas y respuestas).
11. Resumir la discusión (decisiones, acciones y riesgos).
12. Comunicar los siguientes pasos.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Reunión de inicio de Preparación	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C

6.2.2 Acuerdo de Subvención

El Acuerdo de Subvención es un documento que refleja los términos y condiciones de la adjudicación otorgada para la implementación de la propuesta de proyecto. Está firmado por el responsable legal de la organización líder del consorcio, generalmente el Propietario de la Subvención (PS) y la Autoridad Contratante (AC). La Autoridad Contratante (AC) suele proporcionar el modelo del Acuerdo de Subvención.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Lidera la preparación del Acuerdo de Subvención
Propietario de la Subvención (PS)	Firma el Acuerdo de Subvención
Oficial de Programa (OP)	Proporciona la Plantilla del Acuerdo de Subvención y da seguimiento al cumplimiento de las obligaciones contractuales.



Entradas

- Directrices del Programa de Financiación europea.

Formulario de Presentación del Proyecto (y sus anexos).

Pasos

1. El Oficial de Programa (OP) proporciona el modelo del Acuerdo de Subvención.
2. El Propietario de la Subvención (PS) y el Director de Proyecto UE (PDUE) revisan el Acuerdo de Subvención, modificando o actualizando las actividades del proyecto u otros detalles del informe de evaluación de la propuesta, si así lo solicita la Autoridad Contratante (AC).
3. El Representante Legal de la organización líder del consorcio firma el Acuerdo de Subvención.

ARSCI

Preparing stage	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP-RF
Acuerdo de Subvención	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S

6.2.3 Acuerdo de Asociación

El Acuerdo de Asociación es un documento interno al Consorcio que describe los roles y responsabilidades de las organizaciones que lo integran para la implementación del proyecto. Define la contribución que se espera de cada uno de los socios miembros del consorcio, así como las obligaciones referentes a contribuciones económicas y participación en la elaboración de informes.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Preparar el Acuerdo de Asociación.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyar al Director de Proyecto UE (DPUE) en la preparación del Acuerdo de Asociación.
Representantes del Consorcio (RC)	Firmar el Acuerdo de Asociación.

Entradas

- Directrices del Programa de Financiación europea.
- Matriz de partes Interesadas.
- Formulario de Presentación del Proyecto (y sus anexos).
- Acuerdo de Subvención
- Informe de Evaluación de la Propuesta

Pasos

1. Una vez firmado el Acuerdo de Subvención, el Director de Proyecto UE (DPUE) elabora el Acuerdo de Asociación con el apoyo de los Directores de Proyecto UE Socios (DPUES y el Equipo de Soporte al Proyecto (ESP).
2. El Acuerdo de Asociación se comparte entre las organizaciones asociadas del consorcio.
3. Los representantes legales de las organizaciones del consorcio firman el Acuerdo de Asociación.

Nota: Se debe prestar atención a las obligaciones contractuales [post-cierre del Proyecto](#), que pueden formar parte de las condiciones generales establecidas por el Programa de Financiación europea.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP-RF
Acuerdo de Asociación	I	I	C	S	C	A	R	S	C	S



6.2.4 Manual del Proyecto

El Manual del Proyecto resume los objetivos del proyecto y documenta el enfoque seleccionado por el consorcio para lograrlos. Define los procesos clave de control, la resolución de conflictos y el procedimiento de elevación (del conflicto a una autoridad superior), las políticas y reglas, y el enfoque del proyecto.

El Manual del Proyecto también documenta los roles de gobernanza del proyecto y sus responsabilidades, y define los planes necesarios para su gestión, así como cualquier decisión de adaptación de la metodología. Los objetivos y el alcance del proyecto son entradas clave para este artefacto.

El Manual del Proyecto es un documento de referencia importante para todos los miembros y partes interesadas del proyecto y, junto con el Plan de Trabajo del Proyecto, es la base sobre la cual se gestiona y ejecuta el proyecto.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Prepara el Manual del Proyecto
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Dan soporte al Director de Proyecto UE (DPUE) en la preparación del Manual del Proyecto
Coordinador de la Subvención (CS)	Participa en la definición de los elementos clave del documento
Otras partes interesadas	Revisan el Manual del Proyecto
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Consultados en la preparación del documento

Entradas

- Documentación de la Convocatoria de Subvenciones.
- Ficha de Proyecto
- Matriz de partes Interesadas.
- Matriz de Marco Lógico del Proyecto.
- Acta de la Reunión del inicio de Preparación
- Acuerdo de Subvención
- Acuerdo de Asociación
- Informe de Evaluación de la Propuesta

Directrices

- Usar el acta de la Reunión de Inicio de la Planificación como base para definir el Manual del Proyecto.
- El Manual del Proyecto debe mantenerse actualizado durante toda la vida del mismo.
- Todos los Planes de Gestión de Proyecto deben considerarse parte del Manual del Proyecto.
- Actualizar la Matriz de Partes Interesadas.

Pasos

1. Buscar documentación de proyectos similares e identificar posibles componentes reutilizables; esto podría reducir el esfuerzo, el coste y el tiempo requeridos.
2. Resumir los objetivos del proyecto, las dependencias, las restricciones, los supuestos y enumerar las partes interesadas.
3. Debatir la posible/necesaria personalización y/o la adaptación de la Guía PM² de acuerdo a las normas del Programa de Financiación europea.
4. Describir el enfoque de entrega seleccionado y su ciclo de vida (incluyendo etapas específicas para el proyecto).
5. Definir las reglas específicas de gestión del proyecto que se aplicarán (acordar las reglas de conducta que facilitarán su mejor gestión y ejecución).
6. Definir un procedimiento de resolución y escalado de conflictos para el proyecto.
7. Destacar los principales procesos de control del proyecto, tales como la gestión de cambios/riesgos/calidad.



8. Definir el sistema de seguimiento del progreso que haya sido seleccionado y el enfoque de los informes. Determinar qué artefactos (planes, informes y otros documentos) son necesarios para el proyecto.
9. Documentar los roles involucrados en el proyecto junto con sus respectivas responsabilidades
10. Actualizar la Matriz de Partes Interesadas.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Manual del Proyecto	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C

6.2.4.1 Roles y Responsabilidades del Proyecto

El objetivo principal de la sección de Roles y Responsabilidades del Proyecto, contenida en el Manual del Proyecto, es documentar sus roles y responsabilidades. Cualquier desviación de las funciones y responsabilidades estándar de la Guía EUPM² debe estar justificada y documentada, y cualquier otro nuevo rol definido y sus responsabilidades claramente descritas. En base a esto, la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto se puede adaptar cuando sea necesario.

6.2.4.2 Planes de Gestión de Proyecto

La Guía EUPM² sugiere varios Planes de Gestión de Proyecto (artefactos) que describen los diversos procesos de gestión del proyecto. Estos planes identifican cómo una organización gestiona procesos relativamente estándar. Estos planes son los siguientes:

1. Plan de Gestión de Cambios del Proyecto.
2. Plan de Gestión de Riesgos.
3. Plan de Gestión de Calidad.
4. Plan de Gestión de Incidencias.

Dependiendo de la organización y del proyecto, se pueden requerir diferentes niveles de detalle de documentación. Cuando sea suficiente, se puede proporcionar una breve definición de cada proceso o plan de gestión en el Manual del Proyecto. Cuando sea necesaria una descripción más extensa y detallada, se pueden establecer planes de gestión separados basados en las plantillas y directrices que proporciona la Guía EUPM².

6.2.4.3 Planes Específicos de Proyecto

La Guía EUPM² define un conjunto de planes de proyecto recomendados, que se pueden usar para cualquier tipo de proyecto, y proporciona plantillas y pautas para cada uno. Sin embargo, en contraste con los Planes de Gestión estándar, que solo requieren una ligera personalización y adaptación, los Planes Específicos de Proyecto generalmente requieren más esfuerzo, porque su contenido es específico para el proyecto.

El nivel óptimo de detalle incluido en los Planes Específicos de Proyecto depende del tipo, el tamaño y la complejidad del proyecto, el contexto y el entorno de gestión del proyecto, y la experiencia y las competencias del equipo. Todos los Planes Específicos de Proyecto que se usarán deben figurar en el Manual del Proyecto. Estos planes son:

1. Plan de Trabajo del Proyecto.
2. Plan de Comunicación y Disseminación.
3. Plan de Externalización.
4. Plan de Aceptación de Entregables.

6.2.4.4 Otros

Procedimiento de elevación (a una autoridad superior):

Se debe definir (y adaptar) un procedimiento de elevación y tolerancias en el Manual del Proyecto. Los planes de gestión deben hacer referencia a este procedimiento para garantizar que se aplica un enfoque coherente.



El propósito del procedimiento de elevación es proporcionar una forma acordada y efectiva para escalar problemas y decisiones cuando sea necesario. Por ejemplo, documenta cuán importantes deben ser los problemas que pueden plantearse a un nivel superior de gestión para su resolución. Esto asegura que el nivel apropiado de gestión esté involucrado (o al menos informado) si un problema no puede resolverse en un nivel inferior.

Recursos Necesarios

El Manual del Proyecto también debe definir cómo se utilizarán los recursos (personas y equipos) asignados al proyecto para servir de la mejor manera posible a los intereses del proyecto.

A medida que el trabajo a realizar se vuelve más claro, las habilidades necesarias para realizar el trabajo también deberán registrarse en el Manual del Proyecto. Se puede anexar un Plan de Formación al Manual del Proyecto si el personal necesita capacitación en habilidades que hacen falta. Si fuera necesario contratar a más personas con estas habilidades, el proceso de contratación debe describirse en la misma sección del Manual del Proyecto. Finalmente, la forma en que se liberarán los recursos al final del proyecto (o cuando su trabajo se haya completado) también debe formalizarse aquí

6.2.5 Plan de Trabajo (actualizado)

El Plan de Trabajo del Proyecto elaborado en la etapa de diseño e incluido en el Formulario de Solicitud de Proyecto debe ser revisado, actualizado y detallado. Debe tener una línea de base, pero mantenerse actualizado a lo largo de la vida del proyecto y mostrar todo el trabajo relacionado con el proyecto identificado durante la fase de planificación o que surja durante la fase de ejecución (p. ej., riesgos, incidencias, acciones correctivas, etc.).

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Coordina todas las actividades para la actualización detallada del Plan de Trabajo del Proyecto
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoya al Director de Proyecto UE (DPUE) en la actualización
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Asiste al Director de Proyecto UE (DPUE)
Responsable Financiero (ESP-RF)	Da soporte al Director de Proyecto UE (DPUE) con los detalles de costes relativos al Plan de Trabajo

Entradas

- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Informe de Evaluación de la Propuesta.

Pasos

1. Detallar el desglose del trabajo. Esto proporciona un desglose jerárquico (subdivisión) de todo el trabajo que se debe realizar para cumplir con los objetivos del proyecto. El esquema de las tareas permite una estimación de sus requisitos de esfuerzo y costo.
2. Detallar el cronograma del proyecto. Esto identifica las dependencias entre las tareas, señala sus fechas de inicio y finalización y establece la duración total del proyecto.
3. Actualizar y detallar las Estimaciones de Esfuerzo y Coste. En ellas se describen las expectativas de los recursos y el tiempo necesarios para completar cada tarea del proyecto dentro de las limitaciones de disponibilidad de recursos y capacidades. Las estimaciones de esfuerzo y duración crean el cronograma y el presupuesto del proyecto.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP-RF
Plan de Trabajo (actualizado)	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S



6.2.6 Plan de Comunicación y Disseminación

El Plan de Comunicación y Difusión del Proyecto establece las actividades necesarias para garantizar el cumplimiento de las obligaciones del Acuerdo de Subvención en materia de Comunicación y Disseminación de las actividades y resultados del proyecto. Este plan está orientado a partes interesadas externas, para difundir los nuevos conocimientos generados por el proyecto, incrementar la adopción de los resultados del proyecto y demostrar el impacto generado por el proyecto.

Participantes clave	Descripción
Responsable de Comunicación (ESP-RC)	Responsable de la elaboración del Plan de Comunicación y Disseminación
Director de Proyecto UE (DPUE) Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Proporcionan información en tiempo y forma al Responsable de Comunicación. Apoyan en la puesta en marcha de las actividades de comunicación y disseminación
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Approves the Communication and Dissemination Plan

Entradas

- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Matriz de Partes Interesadas
- Plan de Trabajo del Proyecto (Paquete de Trabajo de Comunicación y Disseminación)
- Manual del Proyecto

Pasos

El Plan de Comunicación y Difusión debe abarcar los siguientes elementos:

1. Identificar los principales objetivos de comunicación y difusión.
2. Describa los públicos destinatarios pertinentes en consonancia con el Acuerdo de Subvención y la Matriz de Partes Interesadas.
3. Desarrollar las actividades, canales, frecuencias y recursos necesarios para comunicar y difundir de manera efectiva las actividades, los entregables y los logros del proyecto.
4. Describir la identidad visual del proyecto financiado con fondos europeos, que incluye todos los elementos visuales (es decir, logotipo, fuente, imágenes) que se pueden asociar al proyecto.
5. Establecer y gestionar mecanismos de comunicación interna para recopilar información adecuada y pertinente sobre el desarrollo de los proyectos y el logro de resultados.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Plan de Comunicación y Disseminación	I	A	C	C	C	C	S	S	C	R



6.2.7 Plan de Externalización

El Plan de Externalización define el qué y cómo para cualquier producto o servicio externalizado. Describe el alcance de los productos y/o servicios que se comprarán o contratarán, identifica las estrategias de subcontratación que se utilizarán y define las responsabilidades relevantes para el ciclo de vida completo de la subcontratación.

El plan debe cumplir tanto con las reglas y procedimientos internos de la organización, como con las normas y procedimientos de licitación del Programa de Financiación europea.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Prepara el Plan de Externalización
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoya al Director de Proyecto UE (DPUE) en la preparación del plan
Representantes legales de las organizaciones del consorcio	Revisan el plan
Responsable Financiero (ESP-RF)	Asiste al Director de Proyecto UE (DPUE) en la identificación de procedimientos de licitación adecuados para el plan de externalización

Entradas

- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Normas de licitación del Programa de Financiación europea.
- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto
- Manual del Proyecto
- Normas y procedimientos de subcontratación de las organizaciones del consorcio

Pasos (para cada Organización del consorcio)

1. En base a las actividades asignadas, identificar los entregables y las actividades que deben subcontratarse, junto con el plazo dentro del cual debe llevarse a cabo la subcontratación.
2. Definir los procedimientos de licitación y subcontratación para cada producto o servicio que se necesiten subcontratar, de acuerdo con las normas internas de la organización y de la normativa del programa de financiación europea. Estas normas, en general, dependen del monto subcontratado.
3. Decidir quién puede interactuar con los contratistas y quién es responsable de firmar el contrato.
4. Enumerar los criterios de evaluación para la selección de los contratistas. Esto asegura que un contratista sea seleccionado en base a criterios preestablecidos y que ninguna persona o grupo influya en la decisión. Los criterios pueden incluir lo siguiente: capacidad, experiencia previa en proyectos similares, o cualquier otro elemento relevante.
5. Identificar a las personas dentro de la organización que deben aprobar las compras.
6. Establecer un cronograma de actividades y entregas contratadas. Esto asegurará que el contratista se comprometa a tener recursos disponibles para cumplir con el programa previamente acordado.
7. Identificar cualquier documentación entregable esperada de los contratistas (p. ej. manuales, etc.).

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Plan de Externalización	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S



6.2.8 Plan de Aceptación de Entregables

La planificación de la aceptación de entregables persigue aumentar la probabilidad de que los entregables sean aceptados por el cliente y que los recursos implicados en la aceptación se utilicen de manera eficiente. Resulta necesario que esté alineado con las características de los entregables descritos en el Formulario de Presentación del Proyecto y con las condiciones establecidas en el Acuerdo de Subvención. El plan incluye las actividades y recursos necesarios para comprobar y controlar que los entregables puedan ser formalmente aceptados.

Participante clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Prepara el Plan de Aceptación de Entregables
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES) Coordinador de la Subvención (CS)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en la preparación del plan
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Aprueba el plan

Entradas

- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto.

Pasos

1. En función de las características de los entregables establecidas en el Formulario de Presentación del Proyecto, definir el enfoque y el cronograma de aceptación general, así como las herramientas a usar.
2. Definir los criterios de aceptación y las tolerancias para los entregables del proyecto y definir las actividades necesarias para lograr su validación.
3. Definir el proceso y el cronograma para gestionar la no aceptación (o aceptación parcial).
4. Definir funciones y responsabilidades claras para la aceptación de cada entregable:
5. Adaptar la Lista de Control de Aceptación de Entregables según las actividades de aceptación definidas.
6. Para trabajo subcontratado, el proceso de Aceptación de Entregables se documenta en el contrato.
7. Asegurar que el Plan de Aceptación de Entregables sea comunicado a las partes interesadas relevantes del proyecto.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Plan de Aceptación de Entregables	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.

6.2.9 Puerta de fase: RfE (Ready for Executing)

Esta es la segunda puerta de fase. Se recomienda una revisión y aprobación de la documentación hasta este punto antes de que el proyecto pueda pasar formalmente a la siguiente fase. El Director de Proyecto UE (DPUE) utiliza los resultados de la Fase de Planificación para evaluar si se han alcanzado los objetivos de esta fase, y solicita entonces la aprobación del Comité de Dirección del Proyecto (CDP) para pasar a la Fase de Ejecución.

La Guía EUPM² proporciona una plantilla de Lista de Control de Salida de Fase para cada fase que el Director de Proyecto UE (DPUE) puede usar para guiar la evaluación, junto con una revisión de los objetivos específicos de la fase.



7 Fase de Ejecución – Actividades y Artefactos

La tercera fase de la Guía EUPM² es la fase de ejecución. Esta fase tiene como objetivo poner en marcha y gestionar todas las actividades del proyecto y garantizar que los entregables del proyecto se generen de manera oportuna, eficiente y eficaz y que se logren los objetivos planificados. Los entregables del proyecto se producen para los Grupos Meta del Proyecto (GMP) durante esta fase. La Fase de Ejecución comienza con una Reunión de Inicio de Ejecución y finaliza con la aceptación (final o provisional, según el Plan de Aceptación de Entregables) por parte del Propietario de la Subvención.

Dependiendo del tipo de proyecto, la Fase de Ejecución se puede dividir en diferentes etapas de ejecución, si fuese necesario.

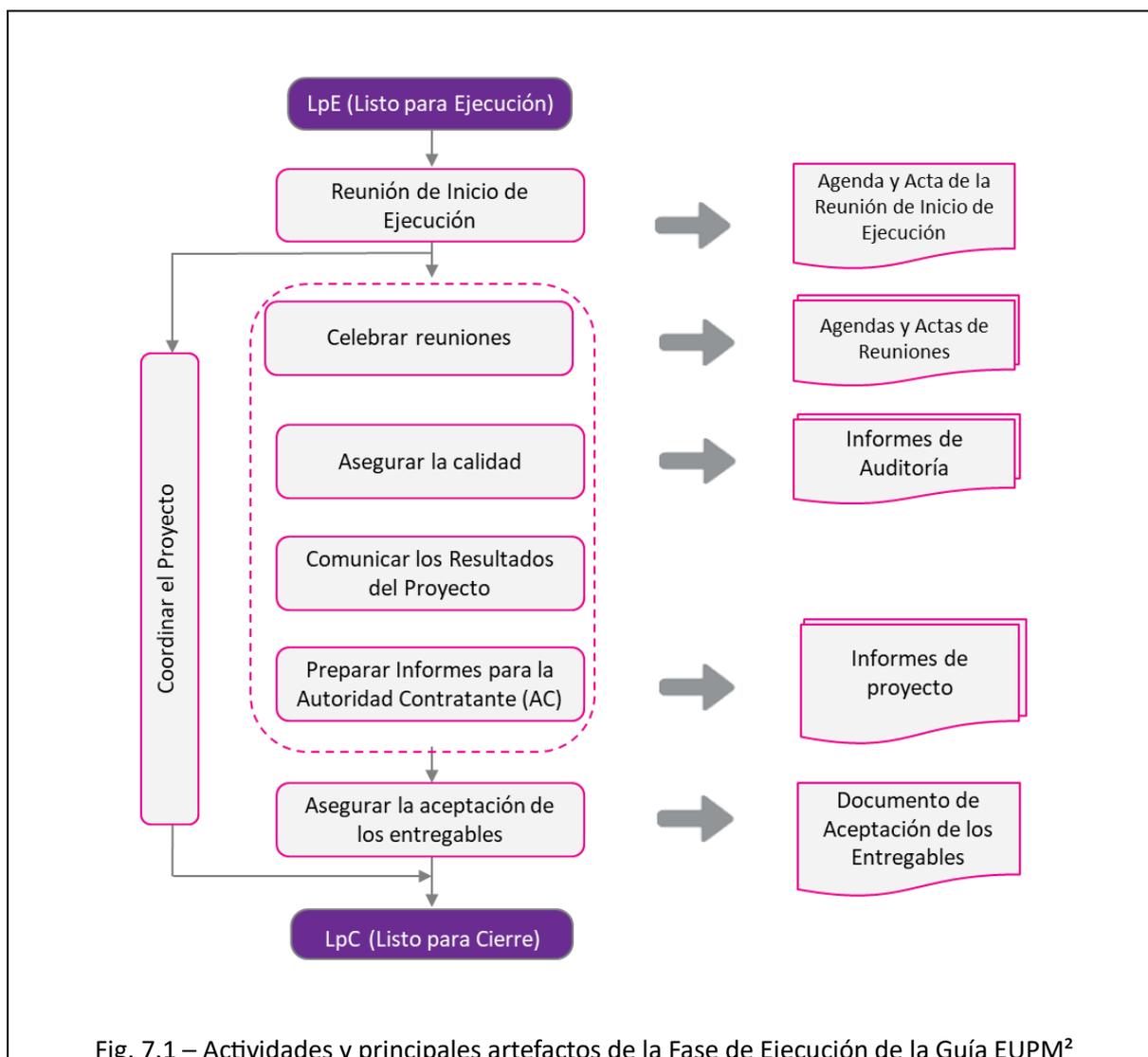


Fig. 7.1 – Actividades y principales artefactos de la Fase de Ejecución de la Guía EUPM²

Artefactos clave

Artefacto	Descripción
Agendas y Actas de Reuniones	Plantillas estandarizadas para Agendas y Actas de reuniones para incrementar la claridad y la eficiencia.
Informes de Proyecto	El Acuerdo de Subvención incluye, seguramente, plantillas para los informes del Proyecto, pero los socios del consorcio necesitan acordar procedimientos y otras plantillas de informes, si lo consideran necesario.
Solicitud de Cambio	La Solicitud de cambio es la Plantilla oficial o formulario que es necesario usar para solicitar un cambio a la Autoridad Contratante (AC).



Fig. 7.2.- Actividades y artefactos de la Fase de Ejecución

7.1 Reunión de Inicio de Ejecución

La Fase de Ejecución comienza con la Reunión de Inicio de Ejecución. Esta reunión asegura que todo el Equipo de Proyecto es consciente de los elementos clave y las reglas del proyecto.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Organiza la reunión
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en la organización e la reunión
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Participante requerido
Otras partes interesadas	Participación opcional (si lo necesita el proyecto).

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Matriz de Partes Interesadas.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto
- Todos los planes del proyecto y los registros
- Cualquier otra documentación que resulte necesaria.

Pasos

Antes de la Reunión de Inicio de Ejecución:

1. Planificar la reunión.
2. Preparar la Agenda de la Reunión indicando claramente los principales puntos a discutir.
3. Enviar la Agenda de la Reunión con suficiente antelación.
4. Asegurar la asistencia de los participantes requeridos.
5. Atender cualquier necesidad logística y preparar la documentación que se vaya a facilitar.

Durante la Reunión de Inicio de Ejecución:

1. Designar una persona encargada de redactar el Acta de la Reunión, incluyendo los puntos de actuación.
2. Presentar el Manual del Proyecto y el Plan de Trabajo con el apropiado nivel de detalle.
3. Presentar el Plan de Comunicación y Diseminación.
4. Acordar el proceso de resolución de conflictos y presentar el procedimiento de elevación.
5. Presentar la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.
6. Presentar los procesos de Gestión de Riesgos, Gestión de Incidencias y Gestión de Cambios del Proyecto, así como las actividades de Aseguramiento y Control de Calidad.
7. Dejar claras las expectativas del Equipo Central del Proyecto (ECP).
8. Acordar las reglas básicas del equipo.

Después de la Reunión de Inicio de Ejecución:

1. Enviar el Acta de la Reunión (AdR) a las partes interesadas pertinentes. El acta debe incluir un resumen de las incidencias planteadas, los riesgos identificados, las decisiones adoptadas y los cambios propuestos en el proyecto. Las incidencias, los riesgos, las decisiones y los cambios del proyecto también deben registrarse en los registros pertinentes.



ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Reunión de Inicio de Ejecución	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C

7.2 Coordinación del Proyecto

El objetivo de la coordinación del proyecto es facilitar el progreso del mismo compartiendo de forma regular la información entre el Director de Proyecto UE (DPUE) y los Directores de Proyecto UE Socios (DPUES), facilitando información a los Equipos Centrales del Proyecto (ECP); y apoyar la realización del trabajo asignado.

La coordinación del proyecto incluye la asignación de recursos a las actividades, la realización de controles de calidad periódicos de los resultados intermedios, el mantenimiento de una comunicación permanente con todos los miembros del equipo y de la involucración de todos los participantes en el proyecto motivándolos mediante el liderazgo, las negociaciones, la resolución de conflictos y la aplicación de técnicas adecuadas de gestión de Recursos Humanos.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Coordina todas las actividades del proyecto.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en la Coordinación de las actividades del Proyecto que conforman su trabajo asignado.
Coordinador de la Subvención (CS)	Puede apoyar (o contribuir) a la Coordinación dependiendo del contexto del Proyecto.

Entradas

- Matriz de Partes Interesadas.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto

Note: La coordinación del proyecto comienza oficialmente con el inicio del proyecto y termina con su cierre. Sin embargo, la intensidad de la coordinación del proyecto alcanza su máximo durante la Fase de Ejecución.

Pasos

1. Administrar y dirigir las actividades y las partes interesadas del proyecto.
2. Compartir información entre el Director de Proyecto UE (DPUE) y los Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)
3. Asignar tareas al Equipo Central del Proyecto (ECP) y coordinar su ejecución según el Plan de Trabajo del Proyecto.
4. Proporcionar información al Equipo Central del Proyecto (ECP) según sea necesario para el progreso del proyecto.
5. Verificar la finalización de las tareas y aceptar los entregables intermedios del trabajo de acuerdo con los criterios de aceptación predefinidos.
6. Proporcionar liderazgo y motivar al equipo del proyecto.
7. Gestionar las dinámicas del equipo de proyecto.
8. Utilizar las negociaciones, la resolución de conflictos y las técnicas de gestión de personas para garantizar una colaboración fluida entre los miembros del equipo y un progreso efectivo del trabajo del proyecto.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Coordinación del Proyecto	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C



7.3 Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad es la actividad de reunir evidencias que demuestren que el trabajo del proyecto sigue unos altos estándares de calidad, metodologías y mejores prácticas. Persigue ofrecer la confianza de que el proyecto satisfará el alcance y los requisitos de calidad deseados dentro de las restricciones del proyecto.

Las actividades de aseguramiento de la calidad incluyen determinar si se han establecido controles adecuados para el proyecto, la confirmación de que se están aplicando y la evaluación de su eficacia.

Las actividades de aseguramiento de la calidad se documentan en el Plan de Gestión de Calidad. Éstas pueden ser realizadas por el Director de Proyecto UE (DPUE), el rol de Aseguramiento de la Calidad (AdC) u otros roles del proyecto como el Equipo Central del Proyecto (ECP), o el Coordinador de la Subvención (CS). También pueden definirse auditorías externas a realizar por entidades ajenas al proyecto.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Responsable último de la realización de las actividades de aseguramiento de la Calidad.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Establece normas de aseguramiento de la calidad y examina las salidas y entregables del proyecto.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Se adhiere a las normas de aseguramiento de la calidad del proyecto.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención.
- Plan de Gestión de la Calidad
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Directrices

- Estas actividades de aseguramiento de la calidad deben ser parte del Plan de Trabajo del Proyecto.
- El Equipo Central del Proyecto (ECP) debe proporcionar evidencias de la adhesión a las normas y procedimientos de aseguramiento de la calidad.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Aseguramiento de la Calidad	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I

7.4 Comunicación de Resultados del Proyecto

La comunicación de los resultados del proyecto se refiere a los métodos utilizados para mantener informadas a las partes interesadas del proyecto, distintas de la Autoridad Contratante (AC), sobre la realización de las actividades del proyecto, los detalles relevantes del proyecto y el logro de objetivos basados en el Plan de Comunicación y Disseminación y en las necesidades de información de las partes interesadas del proyecto.

Participantes clave	Descripción
Responsable de Comunicación (ESP-RC)	Responsable de la comunicación y disseminación de los resultados del proyecto
Equipos de comunicación	Apoya al Responsable de Comunicación (ESP-RC) en las actividades de comunicación y disseminación
Director de Proyecto UE (DPUE)	Responsable último de las actividades de comunicación y disseminación



Entradas

- Plan de Comunicación y Disseminación.
- Matriz de Partes Interesadas
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Informes y Registros del Proyecto.

Directrices

- La comunicación es un componente esencial de cualquier proyecto financiado por la UE. Debe amplificar la visibilidad de los resultados ante los medios de comunicación, las instituciones, las principales partes interesadas y el público, y demostrar la rentabilidad de la financiación de la UE, es decir, cómo se gasta el dinero público y con qué fines.
- La presentación de informes sobre los resultados del proyecto debe incluir la comunicación de los resultados del proyecto, los entregables y productos, y los efectos del proyecto en los territorios y sectores beneficiarios.
- La información pertinente resultante de la ejecución de los planes del proyecto debe comunicarse a las partes apropiadas en el momento adecuado y en el formato adecuado siguiendo el Plan de Comunicación y Difusión.

Pasos

1. El Responsable de Comunicación (ESP-RC) lleva a cabo las actividades de información y comunicación detalladas en el Plan de Comunicación y Difusión con el apoyo de los equipos de comunicación de los socios del consorcio.
2. El Responsable de Comunicación (ESP-RC) actualiza el Plan de Comunicación y Difusión en caso de que se deban identificar nuevas partes interesadas o nuevos canales de comunicación durante la implementación del proyecto.
3. El Director de Proyectos UE (DPUE) evalúa el trabajo de comunicación y el éxito utilizando los indicadores detallados en el Plan de Comunicación y Difusión.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP-RC
Comunicación de Resultados del Proyecto	I	I	I	C	I	I	A	S	C	R

7.5 Informes a la Autoridad Contratante (AC)

El envío de informes a la Autoridad Contratante (AC) es un compromiso regulado por el Acuerdo de Subvención para asegurar que la Autoridad Contratante (AC) recibe información relevante sobre el progreso del proyecto y demostrar el avance de las actividades, los entregables y los indicadores según lo aprobado en la descripción y el presupuesto del proyecto. Por regla general, es necesario elaborar los informes utilizando plantillas específicas de acuerdo con los plazos establecidos. Los informes a la Autoridad Contratante pueden ser continuos o periódicos.

Un informe continuo permite que el proyecto informe el progreso de forma continua. Tan pronto como se presenten los resultados y se hayan alcanzado los hitos, dicha información debe comunicarse de acuerdo con el calendario y las condiciones establecidos en el Acuerdo de Subvención.

Los informes periódicos se establecen en el acuerdo de subvención en fechas determinadas y son necesarios para poder solicitar pagos. Por lo general, incluyen un informe de progreso, intermedio y final. Están estructurados con una parte narrativa o técnica y otra financiera:

- La parte narrativa o técnica generalmente sigue la estructura de la descripción del proyecto, proporcionando información actualizada sobre el estado del proyecto, los próximos eventos del proyecto, las sinergias, los resultados y productos del proyecto, los riesgos potenciales, las condiciones externas, las medidas correctivas y la implementación del paquete de trabajo.
- La parte financiera incluye todos los gastos efectuados en el período de referencia correspondiente.



Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Responsable de la elaboración y envío de los informes de Proyecto.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en la preparación de informes para las partes relativas a sus actividades y entregables asignados.
Responsable Financiero (ESP-RF) / Responsables Financieros de los Socios del Consorcio	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en la preparación de informes en lo relativo a las cuestiones financieras.
Propietario de la Subvención (PS)	Aprueba y es responsable último del envío del informe.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención.
- Plantilla de Informe.
- Acuerdo de Asociación.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Registros del Proyecto.
- Listas de Control del Proyecto.
- Salidas de las actividades de Seguimiento de Progreso del Proyecto

Directrices

- Los informes de proyectos son un resultado del seguimiento del proyecto y una entrada esencial para el control del proyecto y la toma de decisiones. También contribuyen a la reunión de revisión de fin de proyecto y son una forma importante de capturar información histórica. Por lo tanto, deben archivar adecuadamente durante la Fase de Cierre.
- Aunque el Informe del Proyecto a la Autoridad Contratante (AC) es un compromiso contractual, puede utilizarse como una oportunidad para comunicar mejor el proyecto a nivel del programa, estableciendo una imagen eficaz del proyecto desde el principio.
- El Propietario de la Subvención (PS) es responsable de informar en nombre del consorcio. Sin embargo, cada Representante del Consorcio (RC), con el apoyo de los Directores de Proyecto UE Socios (DPUES), es responsable de proporcionar la información y los documentos oportunos, precisos y completos. El Director de Proyecto UE (DPUE) armoniza la información y los documentos recibidos, elaborando un informe integrado para el proyecto en su conjunto.

Pasos

1. Enumere todos los informes que se presentarán en el Acuerdo de Subvención en el Manual del Proyecto. Por lo general, incluyen un Informe de Progreso, un Informe Intermedio y un Informe Final.
2. Verifique si existe un sistema de informes continuos, informe los hitos, prepare los entregables a tiempo y atienda a las solicitudes de la Autoridad Contratante (AC).
3. Elaborar los Informes del Proyecto utilizando los modelos específicos proporcionados por la Autoridad Contratante (AC), que generalmente son consistentes con el proyecto aprobado.
4. Presentar los Informes del Proyecto dentro del plazo establecido.
5. Si los informes del proyecto incluyen una solicitud de pago de la subvención, se puede solicitar un informe de auditoría que acompañe al informe financiero del proyecto.
6. Atender las solicitudes de clarificación que la Autoridad Contratante (AC) pueda emitir con posterioridad a la presentación del Informe Final del Proyecto para completar su aprobación.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Informes a la Autoridad Contratante (AC)	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S



7.6 Puerta de Fase: LpC (Listo para Cierre)

Ésta es la tercera y última Puerta de Fase. Se recomienda un ejercicio de revisión y consiguiente aprobación antes de que el proyecto pueda pasar a la siguiente fase. El Director de Proyecto UE (DPUE) evalúa si se han alcanzado todos los objetivos de la Fase de Ejecución, verifica que se han llevado a cabo todas las actividades planificadas, que se han cumplido todos los requisitos y que se han generado todos los entregables del proyecto. El Director de Proyecto UE (DPUE) también es responsable de asegurar que el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) acepte los entregables. Una vez que se hayan cumplido todas las condiciones anteriores, el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) puede autorizar al Director de Proyecto UE (DPUE) a pasar el proyecto a la Fase de Cierre.

La Guía EUPM² proporciona una plantilla de Lista de Control de Salida de Fase para cada una de las fases que pueden ser utilizadas por el Director de Proyecto UE (DPUE) para guiar la evaluación, junto con una revisión de los objetivos específicos de la fase.



Esta página queda en blanco intencionadamente.

8 Fase de Cierre

La fase final de un proyecto europeo es la Fase de Cierre. El propósito de esta fase es recoger las lecciones aprendidas y las recomendaciones, cumplir con los requisitos del informe final recogidos en el Acuerdo de Subvención y tramitar el cierre administrativo del proyecto. La Fase de Cierre comienza con la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto y termina con la aprobación final por parte de la Autoridad Contratante (AC), que marca el cierre administrativo del proyecto. Durante la Fase de Cierre, se completan las actividades del proyecto, se documenta el estado final del mismo y los entregables terminados se transfieren oficialmente a los Grupos Meta del Proyecto (GMP).

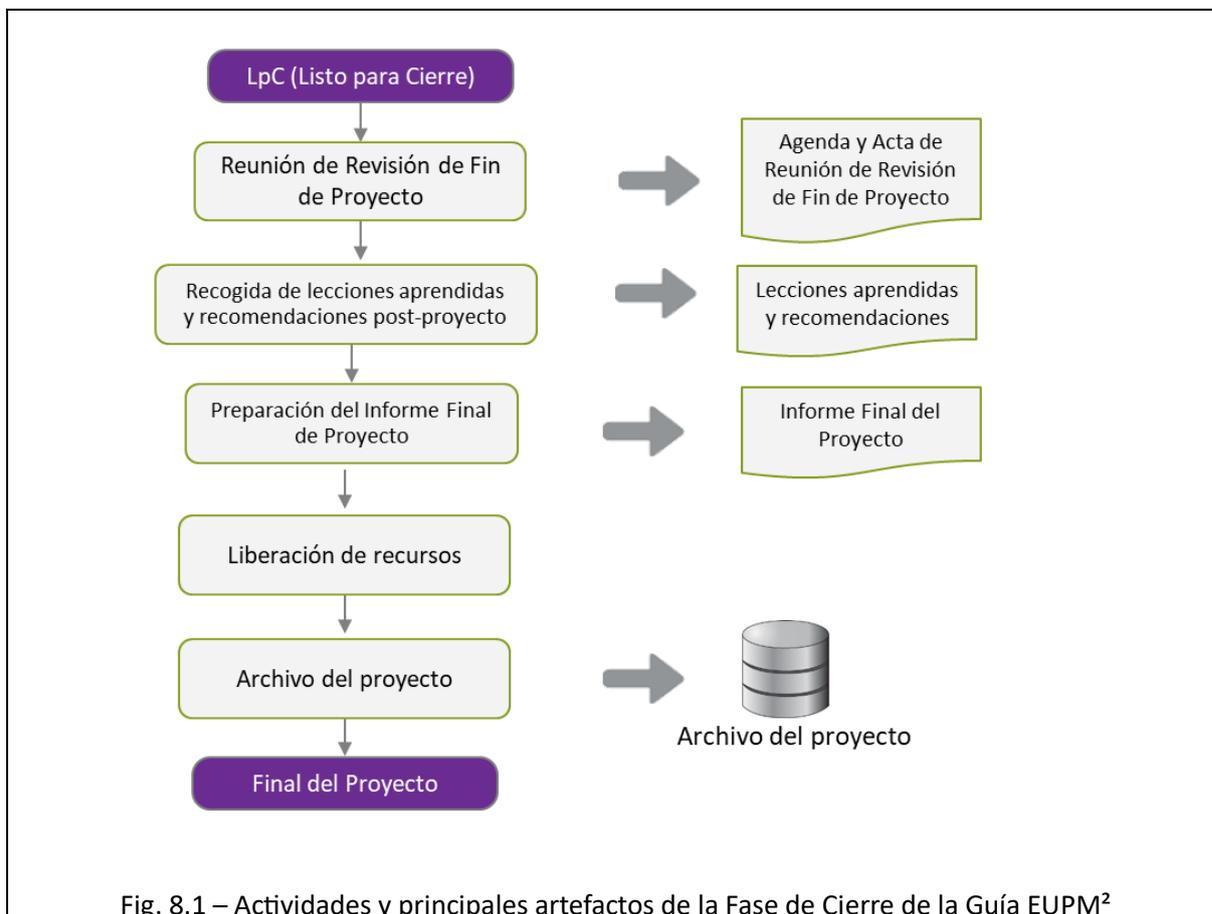


Fig. 8.1 – Actividades y principales artefactos de la Fase de Cierre de la Guía EUPM²

Artefactos clave

Artefacto	Descripción
Agenda y Acta de la Reunión de Fin de Proyecto	Plantillas estandarizadas de la reunión.
Informe Final del Proyecto	Informe narrativo y financiero cubriendo la totalidad del proyecto, conforme a la plantilla y los requisitos de la Autoridad Contratante.



Fig. 8.2.- Actividades y artefactos de la Fase de Cierre



8.1 Reunión de Fin de Proyecto

La Reunión de Fin de Proyecto inicia la Fase de Cierre del proyecto una vez que la Fase de Ejecución se considera finalizada. El objetivo de esta reunión es asegurar que los miembros del proyecto debatan sobre sus experiencias en el proyecto de forma que se puedan identificar las Lecciones Aprendidas y las Mejores Prácticas. En esta reunión también se evalúa el desempeño de los socios del consorcio, y se debaten ideas y recomendaciones para trabajos posteriores.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Organiza la reunión.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Se requiere su asistencia.
Responsable Financiero (ESP-RF)	Se requiere su asistencia.
Responsable de Comunicación (ESP-RC)	Se requiere su asistencia.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Se requiere su asistencia.
Propietario de la Subvención (PS)	Se requiere su asistencia.
Otras partes interesadas	Las contribuciones de otros roles opcionales o de apoyo pueden resultar valiosas.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Matriz de Partes Interesadas.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Todos los planes del proyecto
- Registros del Proyecto y Listas de Control del Proyecto.

Pasos

Antes de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto:

1. Planificar la reunión y establecer la Agenda de Reunión con los puntos a tratar.
2. Enviar la convocatoria a la reunión con anticipación.
3. Identificar las necesidades logísticas y preparar la documentación necesaria para la reunión.
4. Asegurarse de que los participantes acudan y se encuentren preparados para la reunión.

Durante la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto

1. El Propietario de la Subvención (PS) expresará el agradecimiento de la organización a todo el equipo del proyecto y a las partes interesadas.
2. Asegurarse de que alguien sea designado para tomar el Acta de Reunión.
3. Presentar estadísticas y datos del proyecto relativos al desempeño y a los logros.
4. Debatir acerca de la experiencia general del proyecto.
5. Analizar los problemas y retos enfrentados durante el proyecto y cómo fueron gestionados.
6. Debatir las Lecciones Aprendidas y las Mejores Prácticas con utilidad para proyectos futuros.

Después de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto

1. Recopilar las Lecciones Aprendidas y las Recomendaciones Post-Proyecto.
2. Preparar el Informe de Fin de Proyecto.
3. Comunicar los resultados de la reunión a las partes interesadas pertinentes.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Reunión de Fin de Proyecto	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C



8.2 Informe Final del Proyecto

Después de la Reunión de Fin de Proyecto, se debe elaborar el Informe Final del Proyecto, en su parte narrativa y financiera, documentando las actividades realizadas, los entregables generados, los gastos ejecutados y los objetivos e impactos alcanzados.

La estructura y contenido del Informe Final del Proyecto son definidos por la Autoridad Contratante (AC) en el Acuerdo de Subvención y se alinean por lo general con los informes intermedios. El informe debe usarse como base de conocimiento para futuros proyectos.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Responsable de la elaboración y envío del Informe Final del Proyecto.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoya en la elaboración del Informe Final del Proyecto para las partes correspondientes a sus actividades y entregables asignados.
Responsable Financiero (ESP-RF) y Responsables Financieros de los socios del consorcio	Apoyan en la elaboración del Informe Final del Proyecto para las partes correspondientes a la gestión financiera.
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Responsable último del envío del Informe Final.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Plantilla de informe Final
- Matriz de Partes Interesadas
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Registros del Proyecto y Listas de Control del Proyecto.

Directrices

- El Informe Final del Proyecto es el resultado final del seguimiento del proyecto e incluye descripción de todas las actividades realizadas dentro del proyecto.
- La estructura del Informe Final del Proyecto generalmente refleja la estructura del Informe Intermedio de Proyecto.
- Aunque esté redactado por el Director de Proyecto UE (DPUE), las partes interesadas pertinentes deben contribuir a valoración del proyecto.
- El Informe Final del Proyecto también incluye la versión final de los entregables producidos y aceptados por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) en la Fase de Ejecución.
- Este documento debe formar parte de un repositorio central de proyectos o de una base de gestión del conocimiento que describa la experiencia del proyecto, las mejores prácticas y los errores más comunes.

Pasos

1. Elaborar el Informe Final del Proyecto utilizando el modelo específico proporcionado por la Autoridad Contratante (AC), que generalmente es coherente con el proyecto aprobado.
2. Presentar el Informe Final del Proyecto en el plazo establecido.
3. Si los Informes Finales del Proyecto incluyen una solicitud de pago de subvención, se puede solicitar un informe de auditoría que acompañe al mismo.
4. Responder a los requerimientos que la Autoridad Contratante (AC) emita con posterioridad a la presentación del Informe Final del Proyecto para la formalización de su aprobación.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Informe Final del Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S



8.3 Cierre Administrativo

El Director de Proyecto UE (DPUE) se asegura de que todos los entregables del proyecto hayan sido aceptados por la Autoridad Contratante (AC) y, con la ayuda del Equipo de Soporte a Proyectos (ESP), de que toda la documentación y registros del proyecto estén actualizados, revisados, organizados y archivados de forma segura. Todos los pagos pendientes han sido realizados, registrados y archivados. El Equipo central del Proyecto se disuelve oficialmente en este momento y se liberan todos los recursos.

El proyecto se cierra oficialmente una vez que la Autoridad Contratante (AC) lo aprueba habiendo sido completadas todas las actividades de la Fase de Cierre.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Supervisa todas las actividades de cierre y la liberación de los recursos del proyecto.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en las actividades de cierre para las partes correspondientes a sus actividades y entregables asignados.
Responsable Financiero (ESP-RF) y Responsables Financieros de los socios del consorcio	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en las actividades de cierre para las partes correspondientes a la gestión financiera.
Equipo de Soporte al Proyecto (ESP)	Ayuda a revisar, organizar y archivar toda la documentación del proyecto.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Plantilla de informe Final
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Registros del Proyecto y Listas de Control del Proyecto.

Pasos

1. Asegurarse de que la Autoridad Contratante (AC) da la aprobación final al proyecto y lo acepta.
2. Asegurar que toda la documentación y registros sean revisados, organizados y archivados.
3. Liberar todos los recursos.
4. Verificar que todas las obligaciones contractuales han sido satisfechas.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Cierre Administrativo	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S

Obligaciones post-cierre

Por lo general, el Acuerdo de Subvención incluirá disposiciones y cláusulas para determinar las obligaciones una vez cerrado el proyecto. Estos recaerán en el Propietario de la Subvención (PS) como responsable último del proyecto en general. Se debe revisar el Acuerdo de Asociación y asignar responsabilidades y actividades a los socios del proyecto para estas obligaciones, que pueden incluir:

- Mantenimiento y actualización de sistemas de comunicación (sitios web o plataformas).
- Mantenimiento y apoyo a la sostenibilidad de los entregables del proyecto.
- Almacenamiento de documentación con fines de auditoría (a veces hasta 5 años después del cierre del proyecto).

9 Seguimiento y Control

Las actividades de Seguimiento y Control se llevan a cabo en todas las fases del proyecto, pero más intensamente durante la Fase de Ejecución. Todos los procesos de gestión del proyecto se realizan como parte del grupo de procesos de Seguimiento y Control.

Las actividades de Seguimiento y Control se realizan basándose en los procesos descritos en los Planes de Gestión del Proyecto desarrollados durante la Fase de Planificación. La ejecución efectiva de estos procesos es, en última instancia, responsabilidad del Director de Proyecto UE (DPUE). Los Planes de Gestión del Proyecto proporcionan la información y las herramientas necesarias. Seguimiento y Control se refiere a:

Gestión

- Ejecutar todos los **procesos de gestión** definidos en los Planes de Gestión del Proyecto y gestionar la externalización y las actividades de aceptación de entregables de acuerdo con los Planes de Gestión de Proyecto

Seguimiento

- Hacer seguimiento de las actividades del proyecto y del progreso general del mismo.
- Hacer seguimiento del progreso del proyecto en relación con las **líneas de base**, con el objetivo de facilitar los informes y el control.

Control

- Idear, planificar, proponer y aplicar **medidas correctivas** para hacer frente a los riesgos o incidencias existentes o potenciales que puedan afectar al proyecto, actualizando al mismo tiempo los planes y registros pertinentes del proyecto.

Artefactos clave

Los artefactos de Seguimiento y Control incluyen el Plan de Trabajo del Proyecto, así como una serie de Registros y Listas de Control del Proyecto.

Los Registros del Proyecto se actualizan periódicamente a medida que se dispone de nueva información (p. ej. pueden surgir nuevas incidencias y se debe añadir esa nueva información al Registro de Incidencias). Existen varios Registros para ayudar al Director de Proyecto UE (DPUE) a controlar mejor el proyecto. La Guía EUPM² proporciona los siguientes registros:

- Registro de Riesgos.
- Registro de Incidencias.
- Registro de Cambios.

Las Listas de Control se utilizan en momentos específicos del proyecto para facilitar la revisión y asegurar su aprobación formal. Existen varias Listas de Control para ayudar al Director de Proyecto UE (DPUE) a controlar mejor el proyecto. La Guía EUPM² proporciona las siguientes:

- Lista de Control de Salida de Fase.
- Lista de Control de Calidad.
- Lista de Control de Aceptación de Entregables.
- Lista de Control de partes Interesadas.



Fig. 9.1.- Actividades y artefactos de Seguimiento y Control



9.1 Seguimiento del Progreso del Proyecto

La finalidad del seguimiento del progreso del proyecto es recopilar la información relativa al progreso del proyecto y su estado en general. El Director de Proyecto UE (DPUE) hace un seguimiento de los siguientes aspectos del proyecto: alcance, cronograma, costes y calidad. También da seguimiento a riesgos, incidencias y cambios del proyecto, y realiza una previsión de su evolución con la finalidad de informar sobre el progreso general.

Esta información se distribuye a continuación a las partes interesadas pertinentes.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Realiza todas las actividades de seguimiento del proyecto.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en las actividades de seguimiento para sus actividades y entregables asignados.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Contribuye con información sobre el progreso del proyecto.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Matriz de Partes Interesadas.
- Registros del Proyecto
- Lista de Control de Calidad del Proyecto.
- Actas de reuniones

Pasos

1. Utilizar las **líneas de base** del Plan de Trabajo del Proyecto como referencia para el seguimiento del progreso del proyecto.
2. **Intercambiar regularmente información** sobre el estado actual del proyecto y los próximos pasos con el Equipo Central del Proyecto (ECP) en reuniones formales e informales.
3. **Reunir información** y supervisar el progreso de:
 - Tareas: es decir, estado de las tareas del camino crítico y las próximas al camino crítico.
 - Salidas clave: es decir, los entregables completados y verificados, y los hitos alcanzados según lo previsto.
 - Utilización de recursos: es decir, los recursos utilizados según lo previsto y los costes según lo presupuestado.
 - Registros: es decir, el estado y la evolución de los riesgos, incidencias y cambios.
 - Personas: es decir, la moral del equipo, la participación de las partes interesadas, la dinámica general del proyecto y la productividad.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP-RF
Seguimiento del Progreso del Proyecto	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Salidas

- Plan de Trabajo (actualizado).
- Registros de Proyecto (actualizados).



9.2 Control del Cronograma

El propósito del control del cronograma es asegurar que las tareas del proyecto se llevan a cabo tal y como se programaron y que se cumplen los plazos. El Director de Proyecto UE (DPUE) supervisa regularmente el cronograma y realiza seguimiento de la diferencia entre actividades y plazos planificados, reales y previstos.

Los cambios aprobados en el proyecto (p. ej. incorporación de nuevas tareas, cambios en el esfuerzo requerido o en las fechas de inicio y fin de tareas existentes) que tienen impacto en el cronograma global del proyecto se incorporan al Plan de Trabajo del Proyecto (cronograma actualizado). Si el cronograma está en riesgo o se prevén retrasos considerables (más allá de los umbrales predefinidos), es necesario informar al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y se deben diseñar, acordar y aplicar medidas correctivas. Si se superan los umbrales establecidos en el Acuerdo de Subvención, será necesario contar con una autorización previa por parte de la Autoridad Contratante (AC).

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Supervisa y controla el cronograma de trabajo.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en las actividades de seguimiento y control del cronograma para sus actividades y entregables asignados.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Trabaja para ceñirse a la línea de base del cronograma y a los estándares de calidad. Informa del estado de su trabajo de forma periódica o bajo solicitud.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Registros del Proyecto.
- Actas de reuniones e informes de periodos anteriores.

Pasos

1. **Supervisar** la evolución de las tareas del proyecto con el enfoque definido en el Manual del Proyecto.
2. **Actualizar** el cronograma del proyecto para reflejar el estado real de las tareas.
3. **Revisar** regularmente el Plan de Trabajo del Proyecto e identificar posibles causas de retrasos.
4. **Supervisar** cambios, incidencias y riesgos del proyecto, así como su impacto en el cronograma.
5. **Diseñar**, acordar y aplicar medidas correctivas si el estado del cronograma presenta desviaciones significativas (o críticas) con respecto a lo planificado.
6. **Informar** a todas las partes interesadas del proyecto afectadas acerca de los cambios en el cronograma del proyecto y/o de las tareas.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP-RF
Control del Cronograma	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Salidas

- Plan de Trabajo (actualizado).
- Registros de Proyecto (actualizados).



9.3 Control de Costes

El propósito del control de costes es gestionar los costes del proyecto de manera que se ajusten a la línea base de coste/esfuerzo y a las restricciones presupuestarias globales del proyecto. El Director de Proyecto UE (DPUE) supervisa regularmente el presupuesto y realiza seguimiento de la diferencia entre costes presupuestados, reales y previstos.

Si el presupuesto del proyecto está en riesgo, se debe informar al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y diseñar, acordar y aplicar medidas correctivas. Si se prevén sobrecostes considerables, se deben justificar, informar y ser aprobados por el Propietario de la Subvención (PS) o por la Autoridad Contratante (AC), esto último en el caso de que se superen los umbrales establecidos en el Acuerdo de Subvención.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Supervisa y controla el presupuesto.
Responsable Financiero (ESP-RF)	Informa de la situación relativa a costes, de forma periódica o bajo demanda.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en las actividades de seguimiento y control de costes para sus actividades y entregables asignados.
Propietario de la Subvención (PS)	Responsable de los costes presupuestados y los aprueba.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención.
- Acuerdo de Asociación.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Plan de Externalización.
- Registros del Proyecto.
- Actas de reuniones e informes de periodos anteriores.

Pasos

1. **Supervisar** el esfuerzo y el gasto presupuestario según lo definido en el Plan de Trabajo del Proyecto.
2. **Revisar regularmente** el presupuesto del proyecto con el Propietario de la Subvención (PS).
3. **Evaluar y comunicar** cualquier diferencia entre los costes presupuestados y reales del proyecto, obteniendo la aprobación del Propietario de la Subvención (PS) o de la Autoridad Contratante (AC) en el caso de superarse los umbrales establecidos en el Acuerdo de Subvención.
4. **Diseñar y planificar** la implementación de acciones correctivas para reconducir el presupuesto.
5. Si el presupuesto del proyecto debe revisarse de manera sustancial, debe justificarse y documentarse (p. ej. en el informe intermedio del proyecto). La Autoridad Contratante (AC) debe dar su **aprobación formal** antes de modificar las líneas de base de los planes afectados.
6. Si hay un **impacto** sobre el cronograma, los riesgos o la calidad del proyecto, este impacto debe ser revisado y aprobado por el Propietario de la Subvención (PS) y comunicado a las partes interesadas del proyecto afectadas.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP-RF
Control de Costes	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Salidas

- Plan de Trabajo (actualizado).
- Registros de Proyecto (actualizados).



9.4 Gestión de Partes Interesadas

La gestión de las partes interesadas del proyecto constituye una actividad crítica en la gestión de proyectos que comienza en la Fase de Inicio, cuando se identifican las expectativas y requisitos del proyecto, y acaba en la Fase de Cierre, al registrar la experiencia y satisfacción globales de las partes interesadas del proyecto.

Esta actividad es responsabilidad del Director de Proyecto UE (DPUE). No obstante, todos los miembros del Comité de Dirección del Proyecto (CDP) deberían participar en la misma, en particular el Coordinador de la Subvención (CS), quien debería ayudar a gestionar a las partes interesadas de la parte de la subvención (p. ej. los Grupos Meta del Proyecto (GMP)) y también los Representantes del Consorcio (RC), para las partes interesadas locales para sus actividades y entregables asignados.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Gestiona a las partes interesadas del proyecto.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoya al Director de Proyecto UE (DPUE) en la gestión de las partes interesadas.
Coordinador de la Subvención (CS)	Ayuda al Director de Proyecto UE (DPUE) en esta actividad.
Representantes del Consorcio (RCs)	Ayuda al Director de Proyecto UE (DPUE) en esta actividad.
Responsable de Comunicación (ESP-RC)	Apoya al Director de Proyecto UE (DPUE) para las actividades de Comunicación y participación con las partes interesadas.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención y Acuerdo de Asociación.
- Manual del Proyecto.
- Matriz de Partes Interesadas.
- Plan de Comunicación y Diseminación.

Pasos

1. **Analizar** las expectativas, actitudes, nivel de interés e influencia de las partes interesadas clave del proyecto. Prestar atención a las partes interesadas que oponen al proyecto.
2. **Trazar estrategias** de comunicación y gestión que incentiven a las partes interesadas a participar y contribuir.
3. **Supervisar continuamente** las reacciones de las partes interesadas o sus cambios de actitud y gestionarlos en consecuencia. No es suficiente un análisis puntual, especialmente en el caso de proyectos a largo plazo y/o complejos. Se debe utilizar la Lista de Control de Partes Interesadas para identificar las medidas concretas que deben adoptarse en momentos específicos del proyecto.
4. **Asegurar** que todas las actividades de gestión de las partes interesadas que se planifiquen estén sujetas a plazos y sean concretas. Se debe tener en cuenta que la contribución/participación de las diversas partes interesadas puede ser diferente en cada fase del proyecto.
5. **Alinear** el Plan de Comunicación y Difusión con las necesidades de Gestión de las Partes Interesadas, sobre todo en las áreas de aceptación del proyecto

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP-RC
Gestión de Partes Interesadas	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Salidas

- Matriz de Partes Interesadas (actualizada).
- Registro de incidencias (actualizado).
- Lista de Control de Partes Interesadas.



9.5 Gestión de Requisitos

La gestión de requisitos es el proceso de recopilar, documentar y validar los requisitos y gestionar su implementación y cambios. Es un proceso que se desarrolla a lo largo del ciclo de vida del proyecto y se relaciona con otros procesos de la gestión del proyecto como los de gestión de la calidad y del cambio.

El proceso de gestión de requisitos puede personalizarse y adaptarse a las necesidades de cada proyecto. Puede documentarse en el Plan de Gestión de Requisitos o en el Manual del Proyecto. Se utilizan documentos de requisitos separados para especificar, categorizar y priorizar los requisitos. Éstos pueden ser documentos independientes o un anexo al Plan de Trabajo del Proyecto.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Realiza el proceso de gestión de requisitos.
Coordinador de la Subvención (CS)	Proporciona información necesaria para redactar los requisitos y los aprueba.
Grupos Meta del Proyecto (GMP)	Participan en la recopilación y validación de requisitos.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención y Acuerdo de Asociación.
- Plan de Gestión de Requisitos.
- Matriz de Partes Interesadas.

Directrices

- Un requisito es una capacidad que un producto o servicio debe tener para satisfacer una o varias necesidades de una parte interesada.
- Los requisitos de alto nivel pueden denominarse también requisitos de negocio y habitualmente se especifican al principio en el Formulario de Presentación de Proyecto y detallado en documentos adicionales.
- Añadir mayor detalle a los requisitos da lugar a requisitos de nivel más bajo. Éstos pueden describirse en diversos formatos (p. ej. texto, casos de uso o historias de usuario, modelos, procesos de negocio, bocetos o gráficos, etc.) y se documentan en diversos artefactos de requisitos.
- Los requisitos acordados y aprobados de todas las partes interesadas constituyen la línea de base del alcance del proyecto.
- Cualquier cambio en la línea de base de establecida para los requisitos debe hacerse de acuerdo con el proceso de gestión del cambio descrito en el Plan de Gestión de Cambios.
- Para cada requisito identificado deberá existir una prueba (test) correspondiente para validar su aceptación. El test debe reflejarse en el documento pertinente (Plan de Aceptación de Entregables, Lista de Control de Aceptación de Entregables o Lista de Control de Calidad).
- Los requisitos deben describir la necesidad, no la solución. Deben utilizarse términos no ambiguos y evitar enunciados orientados a tecnologías o soluciones.
- Incluso aunque los requisitos se hayan recogido antes del inicio del proyecto, es responsabilidad del Director de Proyecto UE (DPUE) asegurar que se gestionan adecuadamente.

Pasos

1. **Especificar los requisitos:** Junto con las partes interesadas del proyecto, recopilar los requisitos del proyecto, documentarlos claramente en los artefactos de requisitos y estructurarlos añadiendo metadatos relevantes.
2. **Evaluar los requisitos:** El equipo del proyecto evalúa si los requisitos son viables, consistentes y están completos y estima el esfuerzo/coste necesario para implementarlos. El Director de Proyecto UE (DPUE) equilibra la lista de requisitos con las restricciones del proyecto (presupuesto, cronograma, etc.) y hace una propuesta a las partes interesadas.



3. **Aprobar los requisitos:** El Director de Proyecto UE (DPUE) y las partes interesadas clave, como el Propietario de la Subvención (PS), negocian y acuerdan los requisitos del proyecto.
4. **Supervisar la implementación de los requisitos:** El Director de Proyecto UE (DPUE) supervisa de forma continua la implementación de los requisitos por parte del Equipo Central del Proyecto (ECP), añade nuevos requisitos y cambia los existentes cuando es necesario.
5. **Validar la implementación de los requisitos:** Cuando se implementan los requisitos, los Grupos Meta del Proyecto (GMP) evalúan si la solución satisface la necesidad de negocio inicial. La aceptación formal de los entregables del proyecto debe cumplir con el proceso de Aceptación de Entregables.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Gestión de Requisitos	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Outputs

- Documento de Requisitos.
- Registros del Proyecto (actualizados).
- Plan de Trabajo del Proyecto (actualizado).

9.6 Gestión de Cambios

La gestión de cambios del proyecto define las actividades relacionadas con identificar, documentar, evaluar, priorizar, aprobar, planificar y controlar los cambios del proyecto, así como comunicarlos a todas las partes interesadas pertinentes. Los cambios se pueden solicitar (o identificar y plantear) a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto por cualquier socio o parte interesada del mismo.

El proceso de Gestión de Cambios puede personalizarse y adaptarse a las necesidades de cada proyecto. Puede documentarse en el Plan de Gestión de Cambios del Proyecto o en el Manual del Proyecto. El Registro de Cambios se utiliza para documentar, supervisar y controlar todos los cambios del proyecto. Esto facilita hacer seguimiento de los cambios y comunicarlos al Propietario de la Subvención (PS), al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y/o a la Autoridad Contratante (AC) para su aprobación.

El proceso de aprobación de los cambios en los proyectos depende de su impacto y dimensión. Por lo general, los **cambios significativos** en el proyecto necesitan la aprobación de la Autoridad Contratante (AC) a través de una enmienda formal al Acuerdo de Subvención. Por el contrario, los **cambios menores** en el proyecto deben ser acordados a nivel del Comité de Dirección del Proyecto (CDP). En este caso, solo se informa a la Autoridad Contratante (AC).

Participantes clave	Descripción
Autoridad Contratante (AC)	Aprueba o rechaza los cambios sustanciales del proyecto.
Director de Proyecto UE (DPUE)	Recoge, valora, supervisa y controla los cambios del proyecto.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en la recogida, valoración, supervisión y control de los cambios para sus actividades y entregables asignados.
Propietario de la Subvención (PS) y/o Comité de Dirección de Proyectos	Aprueba o rechaza los cambios menores del proyecto.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Se involucra en el análisis de los cambios del proyecto solicitados (estimando el esfuerzo requerido para implementar los cambios).
Partes Interesadas	Se les informa acerca de los cambios del proyecto. Pueden introducir nuevos cambios.



Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención y Acuerdo de Asociación.
- Plan de Trabajo del Proyecto
- Plan de Gestión de Cambios.
- Plan de Comunicación y Disseminación.
- Registros del Proyecto.

Pasos

1. **Identificar el cambio:** El propósito de este paso es identificar y documentar las solicitudes de cambio. El Director de Proyecto UE (DPUE) asegura que la Solicitud de Cambio se documenta adecuadamente (en el Registro de Cambios).
2. **Evaluar el cambio y recomendar acciones:** El propósito de este paso es:
 - a. Evaluar si la solicitud es efectivamente un cambio en el proyecto.
 - b. Considerar el impacto de no implementar el cambio propuesto.
 - c. Estimar el tamaño del cambio identificado en base a su impacto en los objetivos del proyecto, cronograma, coste y esfuerzo.
 - d. Priorizar la implementación de la solicitud de cambio con relación a otras solicitudes de cambio.
3. **Aprobar el cambio:** El propósito de este paso es llegar a una decisión respecto a la aprobación del cambio mediante el procedimiento de elevación del proyecto (es decir, el cambio debe ser revisado por los decisores pertinentes en las Capas de Gestión/Dirección/Rectora definidas en el Modelo de Gobernanza del Proyecto). Existen cuatro decisiones posibles: aprobar, rechazar, posponer o combinar la solicitud de cambio. Los detalles de la decisión se documentan en el Registro de Cambios y se comunican al Propietario de la Subvención (PS). Específicamente:
 - a. Para **cambios significativos** es necesario contar con la aprobación de la Autoridad Contratante (AC).
 - b. Para **cambios menores**: es necesario contar con la aprobación del Propietario de la Subvención (PS).
4. **Implementar el cambio:** Para cambios aprobados o combinados, el Director de Proyecto UE (DPUE) debe incorporar todas las acciones relacionadas en el Plan de Trabajo del Proyecto y actualizar la documentación y registros asociados (p. ej. Registros de Riesgos, Incidencias, Cambios y otros planes).
5. **Controlar el cambio:** El propósito de este paso es supervisar y controlar los cambios del proyecto para que puedan ser comunicados fácilmente a las distintas capas del proyecto para su aprobación o actualización de estado. El Director de Proyecto UE (DPUE) recopila información sobre cualquier cambio en el proyecto y las acciones relacionadas y controla el estado de cada actividad de gestión del cambio.

Todas las partes interesadas afectadas por los cambios del proyecto deben ser informadas y el Registro de Cambios debe mantenerse actualizado.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP-RF
Gestión de Cambios (significativos)	A	I	S	C	I	I	R	S	C	S
Gestión de Cambios (menores)	I	I	A	C	I	I	R	S	C	S

Salidas

- Formulario de Solicitud de Cambio.
- Registro de Cambios (actualizado).
- Plan de Trabajo del Proyecto (actualizado).



9.7 Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es un proceso continuo y sistemático para identificar, evaluar y gestionar riesgos de forma que se ajusten a la actitud hacia el riesgo aceptada por la organización. La gestión de riesgos mejora la confianza del equipo de proyecto a través de la gestión proactiva de cualquier posible evento que pueda tener un impacto positivo o negativo en los objetivos del proyecto.

El Proceso de Gestión de Riesgos se puede personalizar y adaptar a las necesidades del proyecto y se puede documentar en el Plan de Gestión de Riesgos o en el Manual del Proyecto. El Registro de Riesgos documenta y comunica los riesgos, las acciones de respuesta y las responsabilidades pertinentes.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Supervisa y controla los riesgos.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en las actividades de seguimiento y control de riesgos para sus actividades y entregables asignados.
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Supervisa los proyectos con alto nivel de exposición al riesgo.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Se involucra en la identificación y la respuesta a los riesgos.
Equipo de Soporte al Proyecto (ESP)	Contribute to risks identification
Partes Interesadas	Identifican y comunican riesgos en sus áreas de especialización.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención y Acuerdo de Asociación.
- Plan de Gestión de Riesgos o Manual del Proyecto.
- Registros del Proyecto.

Pasos

- **Identificar riesgos:** El propósito de este paso es identificar y documentar los riesgos que pueden tener impacto en los objetivos del proyecto. Pueden aparecer nuevos riesgos en cualquier momento del proyecto y deben añadirse al Registro de Riesgos para su análisis/actuación.
- **Realizar una valoración de riesgos:** Este paso sirve para evaluar la probabilidad de cada riesgo y la severidad de su impacto en los objetivos del proyecto. Esta valoración es necesaria antes de poder planificar una respuesta a los riesgos. Los riesgos de nivel medio a alto se tratan con mayor prioridad.
- **Desarrollar una estrategia de respuesta a riesgos:** En este paso se elige la mejor estrategia posible para abordar un riesgo identificado y se planifican las acciones para implementar la estrategia.
- **Actividades de control de la respuesta a los riesgos:** El propósito de este paso es supervisar y controlar la implementación de las actividades de respuesta a los riesgos y revisar/actualizar el Registro de Riesgos en base a una reevaluación periódica.
- **Registrar:** Actualizar el Plan de Trabajo del Proyecto con tareas claras de respuesta a los riesgos.
- **Informar:** Informar regularmente al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) de las actividades relacionadas con los riesgos.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Gestión de Riesgos	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Salidas

- Registro de Riesgos (actualizado).



9.8 Gestión de Incidencias y Decisiones

El Director de Proyecto UE (DPUE) gestiona las incidencias y decisiones del proyecto. Las incidencias se identifican, evalúan y asignan para su resolución a las partes interesadas pertinentes conforme al proceso de Gestión de Incidencias, que puede estar documentado en el Plan de Gestión de Incidencias o en el Manual del Proyecto. El Registro de Incidencias se usa para gestionar las incidencias y las decisiones del proyecto.

Las decisiones pueden ser implementadas por el Director de Proyecto UE (DPUE) o elevadas al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) dependiendo de su importancia. Las incidencias y decisiones están habitualmente ligadas a la resolución de elementos de otros registros (p. ej. riesgos, cambios).

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Supervisa las incidencias y decide cómo gestionarlas.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Apoyan al Director de Proyecto UE (DPUE) en la supervisión de incidencias para sus actividades y entregables asignados.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Revisa el plan de acción propuesto y actúa para resolver las incidencias pendientes.
Partes Interesadas	Se les informa acerca de incidencias importantes y toman decisiones críticas

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención y Acuerdo de Asociación.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de Incidencias.
- Registros del Proyecto.
- Actas de reuniones.

Pasos (para gestionar incidencias del proyecto):

1. **Asegurar** que las actividades de gestión de incidencias siguen el Plan de Gestión de Incidencias.
2. **Identificar** incidencias e incorporarlas al Registro de Incidencias.
3. **Elevar** las incidencias más graves/de mayor impacto al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) o seguir el procedimiento de elevación y los umbrales definidos.
4. Si el tamaño o el número de incidencias/acciones es significativo, **actualizar** el Plan de Trabajo del Proyecto con las principales actividades de gestión de incidencias.
5. **Hacer el Seguimiento y Control** de la resolución de incidencias.
6. **Actualizar** el Registro de Incidencias regularmente a medida que surgen nuevas incidencias. Cerrar las incidencias resueltas.
7. **Informar** regularmente del estado de las incidencias a las partes interesadas del proyecto.

Pasos (para gestionar decisiones):

1. **Documentar** las decisiones tomadas durante el proyecto (especialmente en la Fase de Ejecución).
2. **Vincular** decisiones a la resolución de otros elementos registrados (riesgos, incidencias y cambios).
3. El Director de Proyecto UE (DPUE) informa regularmente del estado de las decisiones a las partes interesadas del proyecto.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Gestionar Incidencias y Decisiones	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Salidas

- Registro de Incidencias (actualizado).



9.9 Gestión de la Calidad

La gestión de calidad del proyecto tiene como finalidad garantizar que el proyecto alcance los resultados esperados del modo más eficiente y que los entregables sean aceptados por las partes interesadas. Implica la supervisión de todas las actividades necesarias para mantener el nivel de excelencia deseado. Esto incluye llevar a cabo la planificación, el aseguramiento, el control y la mejora de la calidad a lo largo de todo el proyecto hasta la Fase de Cierre y la aceptación final del proyecto. La gestión de la configuración ayuda a las partes interesadas del proyecto a gestionar eficazmente los entregables del proyecto al proporcionar una única referencia fiable de los mismos, asegurando, por lo tanto, que se entregan a los beneficiarios del proyecto las versiones correctas.

El Director de Proyecto UE (DPUE) debe asegurar que los objetivos, el enfoque, los requisitos, las actividades, las métricas y las responsabilidades del proceso de gestión de calidad estén claramente definidos y documentados en el Plan de Gestión de Calidad.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Se asegura que todos los controles de calidad se lleven a cabo según lo planificado.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Dan soporte al Director de Proyecto UE (DPUE) en el aseguramiento de que todos los controles de calidad se han llevado a cabo de la forma planificada para sus actividades asignadas.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Ayuda con el control de calidad.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Revisa el control de calidad

Entradas

- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de Calidad.
- Plan de Aceptación de Entregables.

Pasos

1. Definir y acordar las características de calidad del proyecto que tengan en cuenta las necesidades, las limitaciones y el coste de la calidad del proyecto, tras un análisis de coste/beneficio.
2. Planificar y realizar actividades de aseguramiento y control de la calidad.
3. Verificar que se sigue el procedimiento de gestión de la configuración.
4. Involucrar activamente a todo el equipo del proyecto y a las partes interesadas pertinentes.
5. Identificar cualquier no-conformidad, analizar la causa raíz e implementar medidas correctivas.
6. Identificar oportunidades para mejorar la calidad tanto del proceso como de los entregables.
7. Asegurar que los entregables son aceptados por las partes interesadas pertinentes de acuerdo con los criterios de aceptación de entregables predefinidos y documentados y el proceso acordado.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Gestión de Calidad	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Salidas

- Lista de Control de Calidad.
- Lista de Control de Salida de Fase.
- Informes de Revisión de Calidad.



9.10 Gestión de la Aceptación de Entregables

Un proyecto puede producir uno o más entregables. Cada uno de estos entregables debe ser aceptado formalmente. La gestión de la aceptación de los entregables garantiza que éstos cumplan con los objetivos y criterios predefinidos y descritos en el Plan de Aceptación de Entregables, de modo que el solicitante del proyecto pueda aceptarlos formalmente.

Nótese que:

- **La Aceptación Provisional** tiene lugar en la Fase de Ejecución por parte del Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y marca el fin de la Fase de Ejecución.
- **La Aceptación Final** tiene lugar en la Fase de Cierre por parte de la Autoridad Contratante (AC) en base a la evaluación del Informe Final.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Lleva a cabo la gestión de la aceptación de entregables.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Dan soporte al Director de Proyecto UE (DPUE) en la gestión de la aceptación de los entregables que tienen asignados.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Asiste al Director de Proyecto (DP) y realiza la mayor parte de los controles de calidad.
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Proporciona la estrategia general de aceptación del proyecto.
Propietario de la Subvención (PS)	Otorga la aceptación final de los resultados del proyecto en la Fase de Ejecución.
Autoridad Contratante (AC)	Otorga la aceptación final de los resultados del proyecto en la Fase de Cierre.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Acuerdo de Subvención y Acuerdo de Asociación.
- Plan de Aceptación de Entregables.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de Calidad.
- Plan de Externalización (si procede).

Pasos

1. El Director de Proyecto UE (DPUE) garantiza que se aplican los procedimientos y directrices de aceptación y que se proporcionan los entornos (espacio, infraestructura, herramientas, etc.), materiales e información necesarios para que tenga lugar el proceso de aceptación.
2. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) aprueba la aplicación de la estrategia y el calendario de aceptación documentados.
3. Los entregables del proyecto se aceptan si las **actividades de aceptación** (tal y como están descritas en el Plan de Aceptación de Entregables) se llevan a cabo dentro de un rango de tolerancia preestablecido.
4. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) acepta formalmente los entregables del proyecto en la Fase de Ejecución
5. La Autoridad Contratante (AC) es responsable de la evaluación final de los entregables del proyecto en la Fase de Cierre.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Gestión de la Aceptación de Entregables	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.

Salidas

- Lista de Control de Aceptación de Entregables.
- Registro de Decisiones.



9.11 Gestión de la Externalización

El Director de Proyecto UE (DPUE) y los Directores de Proyecto UE Socios (DPUES) gestionan la entrega de todos los productos y/o servicios que han sido externalizados.

Esta tarea se realiza junto con el Director de Proyecto del Contratista (DPC) para garantizar que el contratista gestiona eficazmente la labor externalizada y la entrega de acuerdo con las expectativas de tiempo, costes y calidad definidas en el Plan de Externalización.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto UE (DPUE)	Gestiona a los contratistas.
Directores de Proyecto UE Socios (DPUES)	Gestiona a los contratistas en su parte de actividades asignadas
Director de Proyecto del Contratista (DPC)	Proporciona una calidad de servicio aceptable según lo definido/solicitado.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Realiza la mayoría de los controles de calidad.

Entradas

- Formulario de Presentación de Proyecto.
- Plan de Externalización.
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Pasos

1. Los Representantes del Consorcio (RC) se aseguran de que los contratistas sean elegidos de acuerdo con los procesos, estándares y criterios de proyecto de la organización y de acuerdo con las normas y los procedimientos del Programa de financiación europea.
2. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) se asegura de que todos los contratos definan claramente las expectativas de ambas partes.
3. El Director de Proyectos UE (DPUE) aplica los métodos de trabajo detallados en el Plan de Externalización del proyecto.
4. El Director de Proyectos UE (DPUE) o los Directores de Proyectos UE Socios (DPUES) supervisan los costes y los plazos de los trabajos externalizados.
5. El Director de Proyectos del Contratista (DPC) informa de los progresos realizados al Director de Proyectos UE (DPUE) E o a los Directores de Proyectos UE Socios (DPUES) y, si es necesario, al Comité de Dirección del Proyecto (CDPC).
6. El Director de Proyectos UE (DPUE) o los Directores de Proyectos UE Socios (DPUES) gestionan los cambios en el trabajo externalizado.
7. El Director de Proyectos UE (DPUE) o los Directores de Proyectos UE Socios (DPUES) y el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) validan los resultados e hitos intermedios y finales sobre la base de criterios acordados y tal y como se definen en el Plan de Externalización.
8. El Director de Proyectos UE (DPUE) o los Directores de Proyectos UE Socios (DPUES) se aseguran de que la aprobación formal requerida se reciba a tiempo y según las normas organizativas.

ARSCI

	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP
Gestión de la Externalización	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Salidas

- Informe(s) de Situación y Progreso.
- Contrato(s) Firmado(s).
- Orden(es) de Compra Firmada(s).
- Hoja(s) de Horas Firmada(s).



This page is intentionally left blank.



Apéndice A: Contribuciones y Reconocimientos

La Guía EUPM² ha sido elaborada en el marco de trabajo del Proyecto Erasmus+: “Un nuevo recorrido académico para los Directores de Proyecto UE: reduciendo las brechas para facilitar mejor diseño y gestión de proyectos en Europa” (EUPM²).

1. Las siguientes personas han liderado la elaboración de la Guía EUPM²:
AMICI Marco (CEIS Universidad de Rome Tor Vergata - Italia)
MOYA COLORADO Agustín (Universidad Politécnica de Madrid - España)
2. Las siguientes personas, en nombre de los socios del Proyecto, han contribuido a la elaboración de la Guía EUPM²:
PORCEDDA Federico, CEIS Universidad de Rome Tor Vergata (Italia)
YAGUE Jose Luis, Universidad Politécnica de Madrid (España)
RADJKOVIC Mladen, Alma Mater Europaea ECM (Eslovenia)
WAGNER Reinhard, Alma Mater Europaea ECM (Eslovenia)
SOLOHUB Olena, Universidad de Tartu (Estonia)
LAIUS Hanna, Universidad de Tartu (Estonia)
KLENBERGER Ingrid, FH JOANNEUM Universidad de Ciencias Aplicadas (Austria)
DOUKAS Dimitrios, FH JOANNEUM Universidad de Ciencias Aplicadas (Austria)
LINDITSCH Claudia, FH JOANNEUM Universidad de Ciencias Aplicadas (Austria)
PIRES Iva Miranda, Universidad Nova de Lisboa (Portugal)
FREITAS Monica, Universidad Nova de Lisboa (Portugal)
KOSTALOVA Jana, Universidad de Pardubice (República Checa)
VAVRA Jan, Universidad de Pardubice (República Checa)
TETREVOVA Libena, Universidad de Pardubice (República Checa)
3. Las siguientes personas, en nombre de las organizaciones asociadas, han contribuido a la revisión de los borradores de la Guía EUPM²:
KOUROUNAKIS Nicos, PM² Alliance
BURLIZZI Flavio, Unioncamere Europa
4. Además, las siguientes personas expertas han contribuido al proceso de adaptación de la Metodología PM², proporcionando conocimiento e inspiración al inicio del proceso:
APARICIO Isane
KOUROUNAKIS Nicos
KOSTANTOPOULOS Harry
KATSAGOUNOS Ilias

La traducción de la Guía EUPM² al español ha sido elaborada sobre la base de la traducción de la Guía de la Metodología de Gestión de Proyectos PM² v3.1, que fue realizada por las siguientes personas:

ALCELAY LARRARTE Claudia	MARTÍNEZ MONTES Germán (Líder)
CAMPO ROS José Ángel	MORENO ESCOBAR Begoña
CASTRESANA VERGARA Christian	MOYA COLORADO Agustín (Coordinador)
DE NICOLÁS DE NICOLAS Víctor Luis	PAJARES GUTIÉRREZ Javier (Líder)
DOMÍNGUEZ ORTEGA Juan Manuel (Líder)	URBIZU BOULLOSA Juan Jesús
LÓPEZ FERNÁNDEZ Eduardo	YAGÜE BLANCO José Luis (Líder)
MADARIAGA Sara	



La Guía EUPM² es una adaptación de la Guía y la Metodología PM². Las siguientes personas contribuyeron al desarrollo de la Metodología PM²:

1. Las siguientes personas proporcionaron liderazgo y patrocinio para las iniciativas PM² y Open PM²:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

2. Autores de la Guía y Metodología PM²: KOUROUNAKIS Nicos y MARASLIS Athanasios.

3. Además, las siguientes personas sirvieron como miembros del equipo del Proyecto y contribuyeron a la evolución de la Metodología PM², proporcionaron textos, conceptos y conocimiento experto, llevaron a cabo revisiones y asistieron en el desarrollo de la Metodología PM² y la Guía PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECOMTE Marie-Véronique
BORRELLY Christopher	LECLERCQ Pierre
BERGHMANS Marc	MARTA Ana MARTINEZ
CALAMITA Valter	RODRIGUEZ Eva
CRESPO GAMBADE Pablo	MARTINI Marco
DAMAS Pierre André	MERGUERIAN George
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	MOIRA Anastasia
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DZHUMALIEVA Stefka	PAPIER David
GKOLFI Argyro	PECA Viorel
GIOVANNELLI Rosaria	RUSTANOWICZ Michal
OH Gavin	SEQUEIRA Luis
OLEKSY Henri	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KATSAGOUNOS Ilias	TURLEY Frank
KIPS Bert	VAROTTO Anita
KOENS Maarten	VOICU Denisa
KUMMER Laurent	WILLIAMS Kory
	ZAININGER Renate

MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO OPEN PM²:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elías
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	



Apéndice B: Prácticas y Estándares en Diseño y Gestión de Proyectos

B.1 Metodologías de diseño de proyectos

El **diseño de proyectos financiados por la UE** se refiere a la estructuración y organización de iniciativas o proyectos financiados por la Unión Europea. Es el proceso sistemático y estratégico de conceptualización y creación de una propuesta de proyecto que se alinee con los objetivos, prioridades y directrices establecidas por la Unión Europea.

El diseño es un **paso fundamental en el ciclo de vida de un proyecto financiado por la UE**, ya que sienta las bases para el éxito de la implementación, la gestión y la evaluación del proyecto. Una propuesta de proyecto bien diseñada tiene más posibilidades de recibir financiación europea y de contribuir eficazmente a los objetivos y prioridades de la UE.

Desde una perspectiva metodológica, se han desarrollado varias metodologías de diseño de proyectos para servir mejor a este objetivo. Entre los más conocidos:

- El **Enfoque de Marco Lógico (EML)** es un *estándar de facto* para el diseño de proyectos financiados con fondos europeos. Se utiliza con frecuencia como parte de la Gestión del Ciclo de Proyectos (GCP). El EML tiene como objetivo obtener una comprensión profunda del contexto y las condiciones iniciales y sistematizar y estructurar la información de forma estandarizada (la Matriz del Marco Lógico - MML). De hecho, la Comisión Europea generalmente requiere el desarrollo de una Matriz de Marco Lógico (MML) como parte de sus procedimientos de formulación de proyectos, especialmente para proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. (Ver [Apéndice E](#))
- La **Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (GOPP, por sus siglas en inglés)** es una metodología de diseño de proyectos también utilizada a menudo en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, particularmente por organizaciones como las Naciones Unidas y otras agencias de desarrollo. Es un enfoque estructurado para la planificación de proyectos que enfatiza el logro de metas y objetivos específicos.
- La **Metodología de la Cadena de Valor**. Si bien el marco de la Cadena de Valor se desarrolló inicialmente para el análisis empresarial, se puede adaptar a varios contextos, incluido el diseño de proyectos. En el contexto de los proyectos de diseño, la "cadena de valor" puede considerarse como la secuencia de actividades que conducen a la creación de un diseño exitoso. Se enfoca en la identificación de los componentes críticos de la cadena de valor del proyecto. Estos pueden incluir investigación, ideación, desarrollo de conceptos, creación de prototipos, pruebas y finalización.

B.2 Estándares de Gestión de Proyecto

Existen numerosas definiciones de **Gestión de Proyectos**, pero generalmente se reconoce que se refiere al mismo tiempo a dos conceptos diferentes:

- La amplia gama de actividades utilizadas para apoyar y acompañar la planificación, configuración, organización, liderazgo, seguimiento y decisión sobre los recursos y el trabajo necesarios para poner en marcha la generación de entregables y el logro de los objetivos del proyecto de manera efectiva y eficiente.
- La disciplina profesional que se deriva de la práctica y el dominio de esas actividades plasmadas en los diferentes métodos, enfoques, normas y prácticas internacionalmente reconocidas que coexisten.

La gestión de proyectos surgió en la década de 1950 y estuvo vinculada a la creciente complejidad y diversidad de los proyectos, para lo que resultaba necesario ofrecer nuevas soluciones a los problemas y desafíos derivados de esta mayor complejidad y diversidad. Paralelamente a estas nuevas soluciones, se crearon las primeras asociaciones de Gestión de Proyectos para desarrollar estándares, esquemas de certificación y programas formativos y de desarrollo profesional para sistematizar esta práctica profesional.



La Gestión de Proyectos es un campo profesional en continuo crecimiento y evolución debido al creciente protagonismo de los proyectos en todas las áreas de la actividad humana.

El crecimiento y la evolución de la práctica de la Gestión de Proyectos han sido recopilados y reflejados en "cuerpos de conocimiento" por las Asociaciones de Gestión de Proyectos para guiar la profesionalización de la Gestión de Proyectos. Estos cuerpos de conocimiento se centran en enfoques metodológicos que facilitan la definición, el diseño, la planificación, la organización y la implementación de un proyecto hasta su finalización. Las principales prácticas reconocidas internacionalmente son las siguientes:

- International Project Management Association (**IPMA**): surgió en Europa en 1965 y proporcionó un estándar de Gestión de Proyectos basado en **competencias**, las Bases para la Competencia Individual (IPMA-ICB®), actualmente en su 4ª edición.
- Project Management Institute (**PMI**): Se estableció en los Estados Unidos de América en 1969 e inicialmente proporcionó un modelo orientado a procesos para su estándar, que recientemente evolucionó (2022) hasta convertirse en un **estándar basado en principios** en su actual 7ª edición.
- International Standards Organisation: en 2012 la ISO publicó su Guía sobre Gestión de Proyectos (**ISO21500:2012**) con un modelo **orientado a procesos**. En 2020, ISO publicó una nueva norma técnica sobre gestión de proyectos (**ISO21502:2020**) que sustituyó a la anterior, **basada en prácticas de gestión de proyectos**.
- Projects in Controlled Environments (**PRINCE2**®): Fue patrocinado inicialmente, en el Reino Unido, por la Asociación Británica de Gestión de Proyectos (APM) y lanzado en 1996, siguiendo un enfoque **orientado al método**.
- PM² Project Management Methodology (**PM²**): Desarrollado y publicado por la Comisión Europea en 2016 en su edición abierta (Open Edition), incorpora elementos de todas las prácticas mencionadas anteriormente y de la experiencia operativa de las instituciones de la UE.

La Guía Metodológica PM² v3.1 menciona explícitamente la importancia de que los Directores de Proyecto y otros roles clave del proyecto desarrollen Competencias de Gestión de Proyectos en línea con el estándar IPMA-ICB®. Para contribuir al éxito del proyecto, estas competencias aplican conocimientos, habilidades y destrezas combinadas en tres áreas clave: Perspectiva, Práctica y Personas.

Aunque **el diseño y la gestión** de proyectos financiados con fondos europeos pueden parecerse dos disciplinas diferentes, se trata de dos aspectos cruciales separados pero complementarios de cualquier proyecto financiado por la UE. El diseño del proyecto es esencial para definir los objetivos, los resultados y las tareas lógicamente entrelazados para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir eficazmente a las prioridades de la UE. Por otro lado, la gestión del proyecto es esencial para definir los recursos y planes que mantendrán el proyecto financiado por la UE en marcha a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

De este modo, la Guía EUPM² integra el enfoque del marco lógico con la Metodología de Gestión de Proyectos PM² en un único marco, proporcionando un enfoque global para la gestión de proyectos financiados por la UE, desde un diseño sólido que utiliza el EMLF y con el enfoque metodológico sólido para la gestión de proyectos que utiliza PM².

Esto asegura que los proyectos estén bien diseñados y gestionados, basados en los métodos de la Comisión Europea, lo que aumenta la probabilidad de su éxito.



Apéndice C: Lógica y directrices de esta adaptación

Este apéndice proporciona las directrices y la lógica que se ha seguido para la adaptación de la Metodología PM² para producir la Guía EUPM² y resume las modificaciones que se han introducido.

C.1 Justificación de la adaptación a los proyectos de los fondos de la UE

Los proyectos financiados con fondos europeos comparten características que requieren la adaptación de la Metodología PM² estándar. El principal es el mecanismo de financiación, que a menudo se basa en subvenciones concedidas en convocatorias de propuestas. Los proyectos subvencionados responden a las convocatorias de propuestas, en las que los objetivos y requisitos generales de las políticas se indican en el marco de un programa específico de la UE, y los solicitantes deben presentar sus propuestas. A continuación, se evalúan y, si se consideran adecuados, se firma un acuerdo de subvención para otorgar el apoyo financiero necesario para llevar a cabo el proyecto. En la siguiente tabla se ofrecen las principales diferencias entre los proyectos que tienen su origen en subvenciones y los que se financian en licitaciones públicas:

	Licitaciones Públicas	Subvenciones
<i>Propósito del proyecto</i>	Adquisición de bienes o servicios (orientada a la compra)	Apoyar políticas apoyándose en socios (orientadas a fomentar consorcios)
<i>Diseño del proyecto</i>	Cerrado: responde a términos de referencia específicos y descriptivos.	Abierto: responde a las orientaciones proporcionadas en las Directrices de las Convocatorias de Propuestas
<i>Propiedad del proyecto</i>	Los resultados del proyecto son propiedad de la UE	Por lo general, los resultados del proyecto son propiedad de la entidad subvencionada
<i>Beneficio económico</i>	Se permite el beneficio económico	Por lo general, no se permite el beneficio económico
<i>Financiación de proyectos</i>	Los proyectos están financiados al 100%	Por lo general, los proyectos requieren la cofinanciación del beneficiario de la subvención

Tabla Apéndice C.1 – Diferencias entre Licitaciones Públicas y Subvenciones (Adaptado de PRAG)

Directrices de adaptación

La posibilidad de adaptación forma parte intrínseca de la Metodología PM². Se refiere a cambiar partes específicas de la metodología, como los pasos del proceso, el contenido de los artefactos, la distribución de responsabilidades entre los diversos roles, etc. Además de cualquier adaptación, es posible que se requiera una mayor personalización a nivel de proyecto para reflejar las necesidades de gestión del proyecto. Ejemplos de estas personalizaciones son la definición de umbrales de decisión para la escalada, tolerancias al riesgo basadas en el apetito de riesgo de las partes interesadas, etc.

La adaptación requiere una sólida comprensión de la Metodología PM² para evitar simplificaciones excesivas o modificaciones que se desvíen del espíritu de la Metodología. Se han tenido en cuenta las siguientes directrices:

- En primer lugar, comprender el propósito y el valor del elemento metodológico que se va a adaptar y, sólo a continuación, proceder a su adaptación.
- Evitar simplificar la metodología eliminando elementos enteros (p. ej., una fase, un rol, una actividad o un artefacto); en su lugar, es preferible reducir (o aumentar) el alcance de ese elemento.
- Equilibrar el nivel de control necesario con el esfuerzo adicional que requiere dicho control.
- Eliminar lo innecesario (enfoque lean) pero permanecer alineado con el espíritu de la Metodología PM², como se refleja en sus cuatro pilares y en su Enfoque.
- Recordar que la metodología fue diseñada como un todo integrado, por lo que es conveniente evitar desviaciones innecesarias.

Para alcanzar los beneficios de la Metodología PM² es necesario adaptarla y alinearla a las necesidades y procedimientos específicos de los proyectos financiados por la UE



C.2 Síntesis de la adaptación de la Guía EUPM²

Adaptación del ciclo de vida de PM²

El ciclo de vida PM² se adapta al mecanismo de subvención en los siguientes elementos clave reflejados en el ciclo de vida de la Guía EUPM².

La **convocatoria de propuestas** se publica antes del comienzo del ciclo de vida del proyecto. Aun así, le afecta mucho, ya que establece la fecha límite para la presentación de propuestas, las fechas estimadas para una decisión de financiación, las fechas estimadas para la firma del Acuerdo de Subvención y el calendario general del proyecto. Los documentos de la convocatoria de propuestas también incluirán los detalles y procedimientos para la presentación de propuestas y los elementos del Acuerdo de Subvención que deben tenerse en cuenta.

La **Fase de Planificación** debe considerar el tiempo transcurrido entre la presentación de la propuesta y la notificación de la concesión de la subvención (decisión de financiación), así como los requisitos de la convocatoria de propuestas en términos de detalles de planificación. El nivel de detalle de la planificación requerido para presentar una solicitud completa de convocatoria de propuestas responde a la necesidad de que la Autoridad Contratante (AC) recopile la información necesaria para evaluar todas las propuestas presentadas en igualdad de condiciones. Este nivel de detalle puede definirse en una **Etapa de Diseño** dentro de la Fase de Planificación. En caso de que la propuesta sea adjudicataria de la subvención, será necesario actualizar, detallar y completar la Fase de Planificación durante la **Etapa de Preparación** para preparar la ejecución efectiva del proyecto.

Adaptación del modelo de gobernanza de PM²

El modelo de gobernanza PM² se adapta al mecanismo de subvención en los siguientes elementos clave que se reflejan en el modelo de gobernanza de la Guía EUPM²:

Como se muestra en la tabla anterior (Tabla Apéndice C.1), los solicitantes de subvenciones definen el propósito, el diseño y la propiedad del proyecto en función de los objetivos y prioridades fijados en la convocatoria de propuestas por la Autoridad Contratante (AC) que publica y gestiona la Convocatoria de propuestas. Esto afecta a la **definición de los roles y responsabilidades** en el proyecto, **pasando de una relación cliente-proveedor de servicios a una relación de asociación**.

La asociación se forma entre los miembros del consorcio y con la Autoridad Contratante (AC), que busca propuestas alineadas con los objetivos políticos de la UE. Los **socios** trabajan juntos y de manera coordinada para lograr el éxito del proyecto.

En este sentido, las **dos partes del modelo** siguen existiendo, pero responden a diferencias en la responsabilidad final con respecto a los entregables y resultados del proyecto. La **parte contratante de la subvención** se centra en lograr los resultados y beneficios del proyecto, mientras que la **parte socia de la subvención** se centra en generar los entregables del proyecto.

Las **capas** siguen respondiendo a un eje que varía desde la implicación estratégica hasta la operativa en el proyecto. Sin embargo, en la parte superior, el papel de la Autoridad Contratante (CA) es proporcionar orientación estratégica y la aprobación final del proyecto mediante la firma del Acuerdo de Subvención y la movilización de los recursos necesarios.

Los beneficiarios finales se consideran externos y se denominan **Grupos Objetivo del Proyecto** (PTG) (y como tales, se utiliza un color diferente), y el proyecto tendrá que hacer las gestiones necesarias para asegurar su participación o gestión como partes interesadas.



Apéndice D: Consorcios y Partes Interesadas en Proyectos con financiación europea

D.1 Tipos de organizaciones en proyectos financiados por la UE

Por lo general, para los proyectos financiados por la UE se necesita un consorcio formado por varios socios. Uno de los socios del proyecto, normalmente el que ha tomado la iniciativa de presentar una propuesta a una convocatoria de propuestas, identifica a los socios del proyecto, actuando como organización líder, líder del consorcio o beneficiario principal (la terminología puede variar de un programa a otro), mientras que el resto deben considerarse socios ejecutores. Estos son los tipos de socios habituales en los proyectos financiados por la UE:

1. **Organización líder:** La organización líder propone la idea del proyecto y da forma al concepto general desde el principio. Reclutar y seleccionar a los socios del consorcio, distribuyendo y organizando el trabajo y las asignaciones presupuestarias. Es el principal interlocutor con la Autoridad Contratante (CA) y tiene la responsabilidad general de la implementación de las actividades, la producción de entregables y el logro de los objetivos. Por esa razón, lidera la administración del proyecto y coordina el consorcio. La organización líder se convierte en el socio principal tras la firma del acuerdo de subvención.
2. **Organización socia:** Las organizaciones socias participan en el diseño y la implementación del proyecto. Son responsables de asignar el trabajo y el presupuesto, compartir el trabajo administrativo y reportar a la organización líder. Las organizaciones asociadas se convierten en socios ejecutores tras la firma del acuerdo de subvención.
3. **Organización asociada:** Las organizaciones asociadas forman parte del consorcio y participan en la implementación, pero no gestionan presupuestos y tienen una responsabilidad general limitada.

Todos los socios del proyecto compartirán las actividades y presupuestos del proyecto, describiendo las diferentes responsabilidades que cada uno asume en el Acuerdo de Asociación. Sin embargo, el Líder del Consorcio actúa como representante de todos los socios del proyecto frente a la Autoridad Contratante (AC) y, en última instancia, es responsable de la totalidad del proyecto a todos los niveles (operativo y financiero), siendo el único interlocutor con la Autoridad Contratante (AC) para todos los asuntos.

Cada socio del proyecto puede tener sus propios procedimientos y equipos internos y, en el caso de los consorcios multinacionales, estar sujeto a su respectiva legislación nacional que debe observarse. Cada socio del proyecto tendrá su Representante del Consorcio y su Director de Proyecto EU Socio. Sin embargo, todos ellos están sujetos a las condiciones establecidas por el Acuerdo de Subvención, y la necesidad de coordinación interna es generalmente significativa.

Los socios del consorcio pueden tener diferentes posiciones y responsabilidades. Los socios de pleno derecho participan teniendo a su disposición parte del presupuesto u obteniendo apoyo de él. Los socios asociados no disponen de una parte del presupuesto y su papel es limitado.

Los beneficiarios/usuarios finales de los resultados del proyecto pueden o no estar directamente involucrados en la implementación del proyecto y, en la mayoría de los casos, son externos a cualquiera de las partes involucradas en la implementación del proyecto. El grado de compromiso del proyecto con los usuarios finales puede variar en función del programa de financiación de la UE y de la convocatoria de propuestas. Podrán ser considerados, en todo caso, actores centrales del proyecto.

D.2 Importancia de los consorcios

La gestión eficaz de los proyectos financiados por la UE requiere que las empresas, las universidades, los gobiernos y las organizaciones sin ánimo de lucro formen diferentes tipos de asociaciones a nivel nacional e internacional. Desde el punto de vista de la política de cohesión de la UE, las asociaciones añaden valor al rendimiento general de los proyectos de la UE y, en general, ayudan a reforzar la integración en la UE.

Un **requisito previo** para la creación de estos consorcios es que:



- Se trata de una cooperación a largo plazo mutuamente beneficiosa, que es ventajosa, para todos los socios implicados, y para otras partes interesadas y para la sociedad.
- La asociación en cuestión ofrece un valor específico a todos los socios involucrados (cada socio contribuye a un área en la que tiene fortalezas, mientras que la combinación de socios les permite complementarse adecuadamente) y también es una fuente de valor agregado por la asociación (el llamado efecto sinérgico).
- La posición de los socios dentro de la asociación es igualitaria y se aplican los principios democráticos de toma de decisiones, idealmente la regla de la unanimidad o la regla de la mayoría combinada con el derecho de veto.

La importancia de la asociación radica en los beneficios que ofrece. Compartir los recursos, las actividades y los conocimientos de los socios crea el llamado **efecto sinérgico** (el efecto $2 + 2 = 5$), en el que el todo puede generar un valor más significativo que el que las partes individuales habrían desarrollado por separado. Una asociación permite un **aumento en la eficiencia de las** actividades de los socios en el sentido de que elimina la duplicación de costos debido a la provisión conjunta de actividades seleccionadas, economías de escala o el uso del exceso de capacidad de los socios. Además, una asociación permite implementar proyectos que de otra manera no podrían implementarse debido a sus demandas financieras. Para las empresas que no tienen suficiente potencial para su investigación y desarrollo, la asociación es una de las opciones para acceder a tecnologías o conocimientos faltantes, lo que ayuda a construir el conocimiento corporativo. La importancia de las alianzas también radica en la **reducción de riesgos**, incluida la reducción del impacto de posibles fallos en los proyectos implementados conjuntamente.

El aprovechamiento conjunto de las oportunidades, la mejora de **la posición frente a las partes interesadas**, el aumento de la **resiliencia** frente a las influencias negativas externas o a la transferencia de los conocimientos y tecnologías actualmente disponibles y la creación y **transferencia** de nuevos conocimientos, tecnologías, productos y servicios conducen posteriormente al fortalecimiento del rendimiento económico y de la capacidad competitiva de los socios individuales, de las respectivas localidades, regiones y países.

La importancia de las asociaciones también radica en su **contribución al desarrollo sostenible**, ya que el desarrollo de asociaciones con diferentes tipos de entidades económicas puede verse como una expresión de responsabilidad social en las esferas económica, social y ambiental.

Por otro lado, las asociaciones también pueden estar asociadas con ciertos **riesgos**, por ejemplo, apropiación indebida de conocimientos técnicos, altos costos de transacción, exceso de redes o restricción de la autonomía. Tal y como ha destacado la Comisión Europea, a la hora de gestionar proyectos financiados por la UE y crear asociaciones, es necesario:

- Elegir socios de alta calidad que sean confiables, compatibles y estén dispuestos a compartir información.
- Garantizar la transparencia de las relaciones entre los socios.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable en los respectivos países, por ejemplo, la legislación que rige la competencia.

D.3 Partes Interesadas en Proyectos con financiación europea

Las partes interesadas del proyecto son personas (o grupos) que pueden afectar, ser afectadas o creer que se ven afectadas por las actividades llevadas a cabo durante el ciclo de vida de un proyecto y por su(s) producto(s) y resultado(s). Las partes interesadas pueden estar directamente involucradas en el trabajo de un proyecto, ser miembros de otras organizaciones internas o externas a la organización (p. ej., contratistas, proveedores, usuarios o el público).

El número de partes interesadas depende de la complejidad y el alcance de un proyecto. Sin embargo, a cuantas más personas impacte el proyecto, más probable es que afecte a personas con algún poder o influencia sobre el proyecto. Dado que las partes interesadas pueden ser útiles para los partidarios del proyecto o pueden optar por bloquearlo, su gestión y participación efectivas son cruciales para su éxito.



Identificación y participación de las partes interesadas

En general, hay muchas formas de caracterizar a las partes interesadas de un proyecto.

Desde el punto de vista de la cercanía al proyecto:

- **Partes interesadas internas:** miembros del equipo del proyecto, empleados de la organización implementada por el proyecto, alta dirección y propietarios.
- **Partes interesadas externas:** otras partes interesadas del proyecto y la organización, como clientes, clientes potenciales, proveedores, socios, competidores, bancos, municipios, gobiernos, medios de comunicación, organizaciones sin fines de lucro, asociaciones, personas privadas y la sociedad en general.

Desde una perspectiva más amplia, el medio ambiente o incluso partes interesadas del pasado o del futuro también pueden considerarse partes interesadas. Se pueden identificar las partes interesadas **afectadas directa o indirectamente** por el proyecto. La actitud de los interesados hacia el proyecto puede ser **neutra, positiva, negativa o indiferente**, en caso de que el proyecto afecte a los interesados desde algún punto de vista positivo y desde otros negativamente. Su actitud hacia el proyecto también podría desarrollarse y cambiar con el tiempo.

Desde el punto de vista del impacto, se podrían identificar:

- **Partes Interesadas primarias:** partes interesadas cuya participación continua en el proyecto es crucial, directamente afectada por el proyecto (generalmente propietarios, inversores, miembros del equipo del proyecto, clientes, proveedores, socios comerciales esenciales, así como partes interesadas públicas como gobiernos a nivel internacional o nacional, nivel regional y local, instituciones reguladoras, comunidad local, etc.);
- **Partes Interesadas secundarias:** no participan directamente en el proyecto en sí y su participación es opcional. Aun así, se ven afectados o podrían afectar al proyecto (medios de comunicación, asociaciones comerciales, competidores, organizaciones de protección del medio ambiente, etc.).

Los proyectos financiados por la UE suelen implicar a muchas partes interesadas, ya que redundan en interés de la UE que aprovechen el mayor número posible de beneficiarios de los efectos positivos de los proyectos financiados por la UE. La Comisión Europea recomienda la participación de las autoridades regionales, locales, urbanas y otras autoridades, así como de los interlocutores económicos y sociales y de los organismos que representan a la sociedad civil, como los socios medioambientales, las organizaciones no gubernamentales y los organismos responsables de promover la inclusión social, la calidad de género y la no discriminación.

Es importante identificar a las partes interesadas, analizar su actitud hacia el proyecto y desarrollar estrategias de gestión adecuadas para involucrarlas en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La identificación de las partes interesadas suele comenzar con la creación de un registro, es decir, una lista completa. Una fuente esencial para identificar a todas las partes interesadas relevantes es el estudio de la documentación del proyecto, así como los documentos de proyectos anteriores y, por último, una lluvia de ideas exhaustiva del equipo del proyecto. El resultado es un registro de partes interesadas que contiene datos de identificación de las partes interesadas, su papel en el proyecto, sus expectativas, sus intereses, su influencia, su actitud, su impacto y su poder, lo que da como resultado una importancia general. La importancia de las partes interesadas depende del poder de estas, de su capacidad para influir en el proyecto, de la legitimidad de sus relaciones con el proyecto y de la urgencia de la parte interesada desde el punto de vista del proyecto.

Sobre la base del análisis y la identificación de las posiciones de las partes interesadas, es deseable tener un enfoque diferenciado para las diferentes partes interesadas. Existen varias estrategias, y es posible utilizar una serie de estrategias RDAP (reacción, defensa, acomodación o estrategia pro-acción). La comunicación con ellos basada en un plan de comunicación creado es una herramienta esencial. El contenido del plan de comunicación es aclarar el alcance del intercambio de información con las partes interesadas, aclarando increíblemente el propósito, el alcance, los riesgos y el papel de



las partes interesadas en el proyecto. El plan de comunicación debe definir la forma y la frecuencia de la comunicación, así como los instrumentos para el desarrollo ulterior de la asociación. Es necesario decidir si hay suficientes recursos para entablar una comunicación bidireccional regular con todas las partes interesadas críticas. En el caso de recursos limitados, es fundamental definir los más influyentes y los más interesantes y elegir otras formas de comunicación para los demás. El plan de comunicación con las partes interesadas debe actualizarse continuamente junto con el progreso del proyecto. Esta es la única manera de garantizar que el plan siga conteniendo diferentes tácticas para involucrar a los diferentes grupos de interesados, en función de su interés e influencia.

La gestión de las partes interesadas identifica, mantiene, fortalece, gestiona y explota las relaciones con las partes interesadas del proyecto. El término está estrechamente relacionado con la **ética corporativa** y la **responsabilidad social corporativa**.

Apéndice E: El Enfoque del Marco Lógico

El Enfoque de Marco Lógico (EML) es un proceso participativo que ayuda en el análisis, diseño y planificación de proyectos. Se utiliza con frecuencia en la Gestión del Ciclo de Proyectos (PCM). El EML tiene como objetivo obtener una comprensión profunda del contexto y las condiciones iniciales y sistematizar y estructurar la información de forma estandarizada (la Matriz del Marco Lógico - MML). Los elementos críticos en el proceso de EML son:

- Las partes interesadas clave deben **participar** para garantizar el compromiso, la apropiación y la sostenibilidad. A través de consultas y diálogos, se recopilan, procesan y analizan puntos de vista e información clave para identificar y justificar el proyecto.
- **Identificar los vínculos causa-efecto** para abordar las causas fundamentales de los problemas percibidos y definir soluciones y objetivos. Este proceso identifica las actividades y los productos potenciales que probablemente generen resultados e impacto a largo plazo.

El EML generalmente se estructura en tres partes: análisis, diseño y planificación, cada una con varios pasos y resultados específicos.

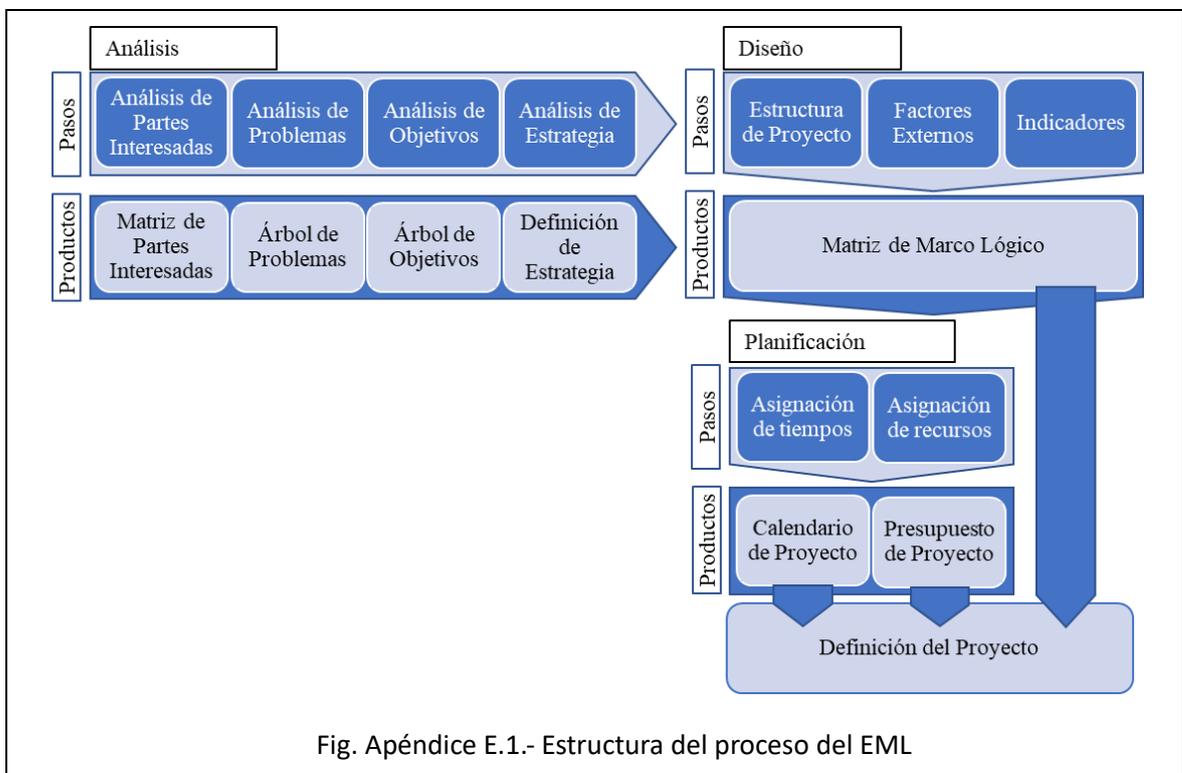


Fig. Apéndice E.1.- Estructura del proceso del EML

Es fundamental distinguir entre el Enfoque de marco Lógico (EML) como proceso analítico y la Matriz de Marco Lógico (MML). En la Matriz de Marco Lógico se resume y estructura la información y el análisis para facilitar la planificación del proyecto.

La Matriz de Marco Lógico (MML) define la estructura del proyecto, verifica su lógica interna y da soporte a la formulación de objetivos en términos medibles. La matriz se articula en filas y columnas con la siguiente estructura:

Lógica Interna	Indicadores	Línea de base	Metas	Fuentes de Verificación	Asunciones / Factores Externos
Objetivo General (Impacto)					
Objetivo Específico (Resultado)					
Entregables/ productos					
Actividades					



Las **filas** indicarán los enlaces causa-efecto que se han identificado, estructurados en:

- **Objetivo General /Impacto:** Esta sección identifica los objetivos generales del proyecto con respecto al cambio esperado a largo plazo.
- **Objetivo Específico / Resultados:** Esta sección identifica los resultados esperados del proyecto con respecto a cómo se utilizan los productos producidos y generan cambios.
- **Productos /Entregables:** Identifica los productos tangibles que generará el proyecto.
- **Actividades:** Describe las acciones y tareas específicas necesarias para generar los resultados del proyecto.

Las **columnas** incluirán elementos adicionales que apoyen el plan del proyecto:

- **Indicadores** que nos permitirán medir el avance y efecto del proyecto.
- **Metas** para proporcionar líneas de base y expectativas razonables.
- **Fuentes de verificación** que identifican la documentación independiente y confiable que se utilizará para verificar los logros del proyecto.
- **Las asunciones /factores externos** actúan como factores de éxito, indicando qué elementos externos al proyecto influyen en él para que puedan preverse adecuadamente.

El EML presenta una plantilla estandarizada que resume los elementos clave del proyecto, proporcionando a los Directores de Proyectos UE (DPUE) una visión general de los objetivos, el alcance, las actividades, los indicadores, las metas y los factores de éxito.



Apéndice F: Recursos Adicionales

F.1 Tabla ARSCI de la Guía EUPM²

Inicio	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP		
										RF	RC	
Solicitud de Presentación de Propuesta	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
Ficha de proyecto	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.	n.a.	
Planificación	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP		
											RF	RC
Etapa de Diseño												
Reunión de Inicio de Diseño	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.	
Matriz de Partes Interesadas	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	n.a.	C	
Matriz de Marco Lógico	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.	
Formulario de Presentación de Propuesta	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S	
Decisión de financiación	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.	n.a.	
Etapa de Preparación												
Reunión de Inicio de Preparación	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C	
Acuerdo de Subvención	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S	n.a.	
Acuerdo de Asociación	n.a.	I	C	A	C	C	R	S	C	S	n.a.	
Manual del Proyecto	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C	C	
Plan de Trabajo del Proyecto	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S	n.a.	
Plan de Externalización	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S	n.a.	
Plan de Aceptación de Entregables	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.	n.a.	
Plan de Comunicación y Diseminación	I	A	C	C	C	C	S	S	C	n.a.	R	
Planes de Gestión												
Plan de Gestión de los Requisitos	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	S	n.a.	n.a.	
Plan de Gestión de los Cambios	n.a.	I	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.	
Plan de Gestión de los Riesgos	n.a.	C	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.	
Plan de Gestión de las Incidencias	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.	
Plan de Gestión de la Calidad	n.a.	I	A	C	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.	
Ejecución	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP		
											RF	RC
Reunión de Inicio de Ejecución	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C	C	
Coordinación del Proyecto	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C	C	
Control de Calidad	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I	I	
Comunicación de los resultados	I	I	I	C	I	I	A	S	C	n.a.	R	
Informes de Proyecto a la AC	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S	S	
Seguimiento y Control	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP		
											RF	RC
Seguimiento del Desempeño del Proyecto	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.	
Control del Cronograma	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.	
Control de los Costes	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.	
Gestión de las Partes Interesadas	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	S	
Gestión de los Requisitos	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.	
Gestión del Cambio del Proyecto (mayor)	A	I	S	C	I	I	R	S	C	S	n.a.	
Gestión del Cambio del Proyecto (menor)	I	I	A	C	I	I	R	S	C	S	n.a.	
Gestión de los Riesgos	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.	
Gestión de las Incidencias y Decisiones	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.	
Gestión de la Calidad	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.	
Gestión de la Aceptación de Entregables	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.	
Gestión de la Externalización	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.	
Cierre	AC	CDP	PS	CS	GMP	RC	DPUE	DPUES	ECP	ESP		
											RF	RC
Reunión de Revisión de Fin de Proyecto	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C	
Informe Final de Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S	
Cierre Administrativo	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S	n.a.	

AC	Autoridad Contratante	DPUE	Director de Proyecto UE
CDP	Comité de Dirección del Proyecto	DPUES	Director de Proyecto UE Socio
PS	Propietario de la Subvención	ECP	Equipo Central del Proyecto
CS	Coordinador de la Subvención	ESP-RC	Equipo de Soporte al Proyecto – Responsable de Comunicación
GMP	Grupos Meta del Proyecto	ESP-RF	Equipo de Soporte al Proyecto – Responsable Financiero
RC	Representantes del Consorcio		

A
Aprobador

R
Responsable

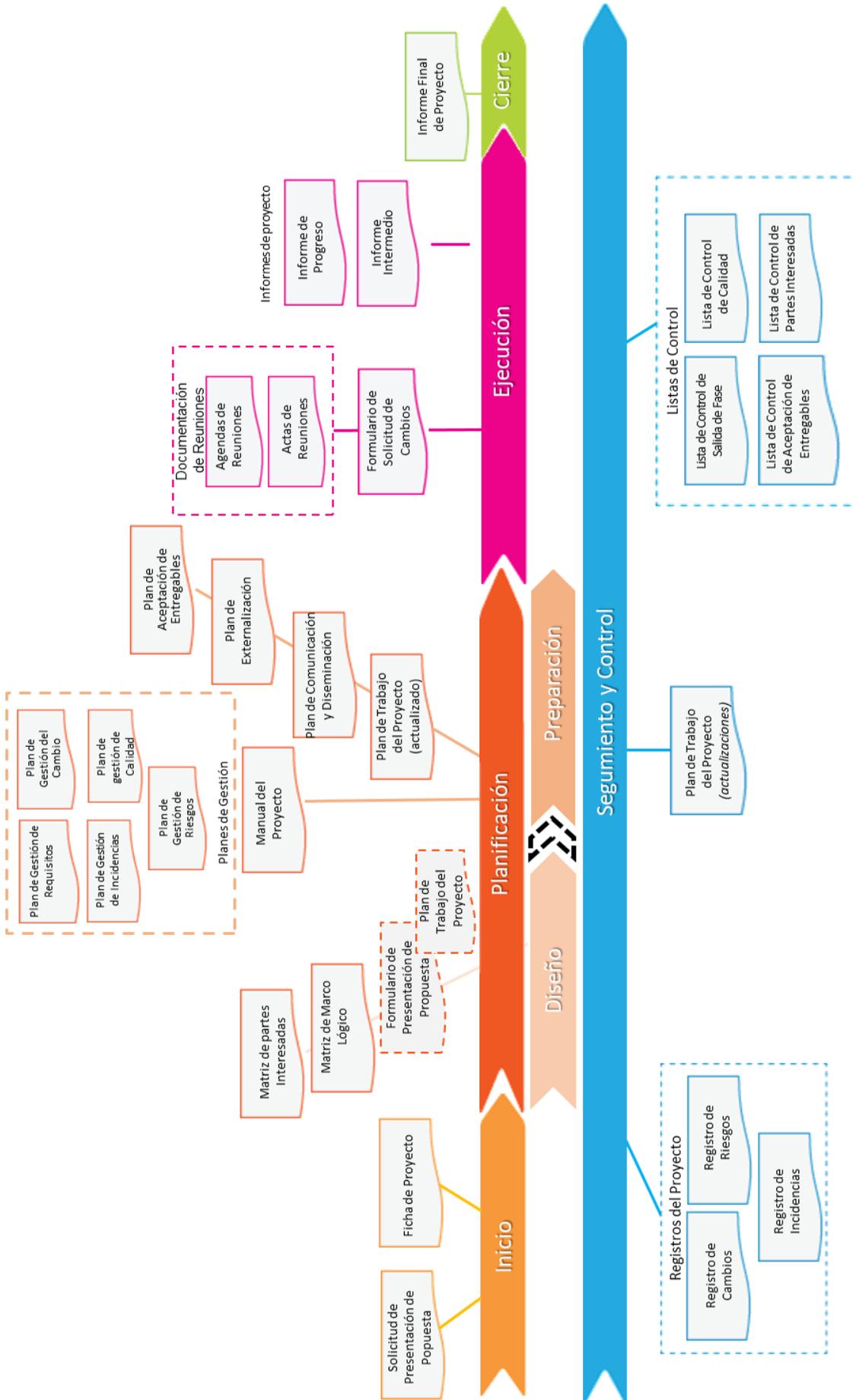
S
Soporte

C
Consultado

I
Informado

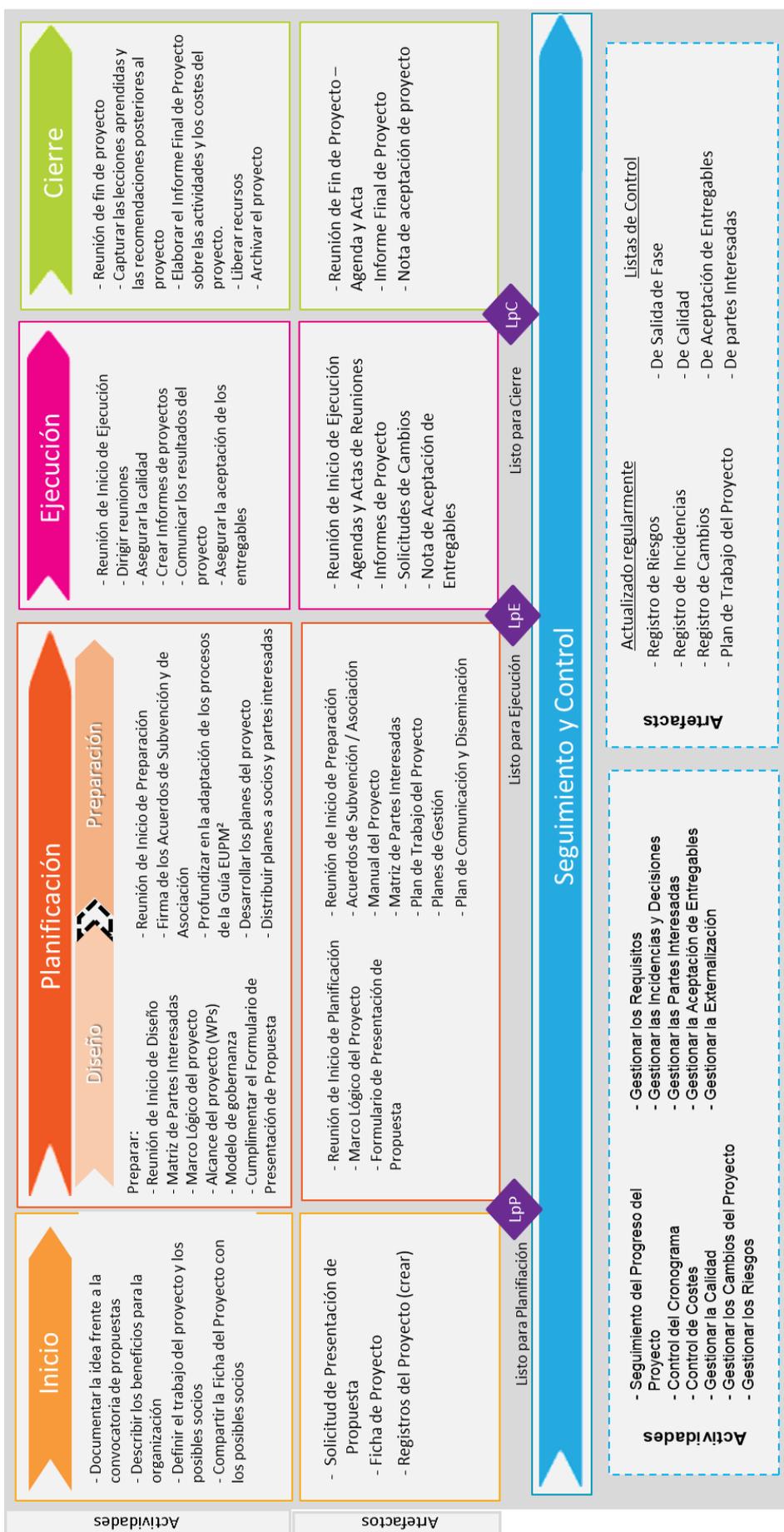


F.2 Panorama de Artefactos de la Guía EUPM²





F.3 Actividades y Artefactos de la Guía EUPM²





This page is intentionally left blank.

