

10

TIPS

Les claus per participar en projectes europeus



Generalitat de Catalunya
**Departament d'Economia
i Coneixement**



Agència
de Gestió
d'Ajuts
Universitaris
i de Recerca

Les claus per participar en projectes europeus *10 Tips*

Barcelona, 2011



Generalitat de Catalunya
**Departament d'Economia
i Coneixement**



Agència
de Gestió
d'Ajuts
Universitaris
i de Recerca

©Generalitat de Catalunya
Departament d'Economia i Coneixement

Edita: Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR)

Autors: Eva Molero i Carlos Díaz, *European Projects Coordination Office*,
Fundació IMIM: Fundació Institut Mar d'Investigacions Mèdiques.

Coordinació: Servei de Projectes Europeus i Internacionals de l'Agència
de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR)

Dipòsit Legal B-40975-2011

Els continguts d'aquesta publicació estan subjectes a una llicència de Reconeixement 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució i la comunicació pública sempre que se citi el titular dels drets (Agència d'Ajuts Universitaris i de Recerca, Generalitat de Catalunya). No es permet un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades. La llicència completa es pot consultar a: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>



El Programa marc de recerca i desenvolupament tecnològic de la Unió Europea (PM) és el principal instrument per finançar la recerca Europea.

Les iniciatives del PM han afavorit el desenvolupament d'una recerca aplicada dintre d'un escenari de col·laboració europea i internacional en contínua expansió que necessita cada cop més tenir en compte les tècniques de gestió en l'elaboració de projectes.

Els projectes de recerca que es financen sota aquest programa són cada cop més ambiciosos ja que involucren nombrosos interlocutors de disciplines diverses i provinents de països i cultures amb interessos, maneres de treballar i fins i tot de comunicar-se diferents.

En un entorn transnacional, la redacció de projectes va més enllà dels coneixements científics i requereix una estratègia planificada per fer front a diferents aspectes com ara fer ús de tècniques adequades per aconseguir els objectius prefixats, la identificació dels participants i altres parts interessades en el projecte, l'estructura de gestió, la protecció i explotació de resultats o l'elaboració de plans de difusió, entre d'altres.

En aquest context de competència global i d'interès científic i tecnològic és necessari proporcionar eines que facilitin i ajudin a millorar la qualitat dels projectes europeus. El document que teniu a les mans ofereix pautes concretes i bones pràctiques per enfocar la preparació de les propostes de projectes col·laboratius del PM i poder adreçar-se millor a les condicions de participació.

L'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR), a través del Servei de Projectes Europeus i Internacionals (SPEI), us ofereix aquestes dues guies per ajudar-vos en la preparació de propostes dels projectes de recerca europeus i dels acords de consorci.

PREPARACIÓ DE PROPOSTES DE PROJECTES EUROPEUS

La preparació de la proposta d'un projecte de recerca assenta les bases per al desenvolupament futur de la recerca. Això, unit a l'augment de la competència pels recursos, fa que la preparació de la proposta sigui una fase clau i complexa que requereix uns coneixements específics. En aquesta guia es destaquen els aspectes clau en la preparació de les propostes d'R+D del 7è PM.

TENIR UNA BONA IDEA

Una idea val més que mil paraules.

Les propostes dels projectes europeus són documents complets en els quals el projecte es defineix en les seves característiques bàsiques. L'escriptura de la proposta ha de partir, però, d'una fase prèvia de concepció del projecte, una definició adequada del seu abast i una configuració de consorci suficient.

La idea de projecte és el factor més crític de tot el procés; una bona idea és una força motriu decisiva que inspirarà totes les altres tasques i actua d'element vertebrador essencial.

La dura competència que caracteritza els projectes europeus pot induir a desvirtuar un projecte en funció de les prioritats polítiques que s'expressen a les convocatòries ja que són convocatòries *top-down* amb un objectiu i impacte molt definits. Tot i que això es produeix sovint aquesta és una temptació que cal evitar. Si bé resulta imprescindible que el projecte proposat s'ajusti als requisits de la convocatòria a la qual es presenta la proposta, també és important adonar-se que **una idea original, innovadora i atractiva és el millor avantatge competitiu que podem tenir**. Pot, fins i tot, inspirar convocatòries futures, si no acaba de quadrar amb les actuals.

La manca de força de la idea de projecte original no es pot disfressar després amb paraules, per molta retòrica que s'hi posi; al límit, potser podrem confondre els avaluadors però mai no ens podrem enganyar a nosaltres mateixos. **Cal preguntar-se, més enllà de les possibilitats d'èxit: és això realment el que vull fer? És una idea rellevant des del punt de vista científic com per dedicar-hi uns quants anys? Entronca bé amb la resta de treball que estem fent? És, en resum, una bona idea?**

Avui dia, és cada cop més important que el projecte parteixi d'una idea ambiciosa però factible, que atrapi l'avaluador i l'agent finançador des del primer moment, que es vegi com a imprescindible dur-la a terme. Si, en canvi, la idea és una més inspirada directament per la convocatòria i confiem en la confusió i la nostra capacitat narrativa per a defensar la proposta, és molt possible que hi hagi més competidors (i més lírics) i que la nostra sigui finalment descartada. I, encara que tinguem èxit: voldríem realment després fer un projecte artificial?

És recomanable revisar els projectes ja finançats per la CE del mateix àmbit temàtic (http://cordis.europa.eu/fp7/projects_en.html).

CONÈIXER LES NORMES

Cal conèixer a fons les regles del joc.

Quan volem presentar una proposta de projecte i tenim clara la idea científica **hem de dedicar temps a conèixer perfectament les característiques de la convocatòria**. Aquesta informació la trobem a l'anomenat *Information Package* que es publica a la web de Cordis (<http://cordis.europa.eu>) quan s'obre cada convocatòria i ens proporciona els **requeriments formals i d'estructura que són essencials perquè la proposta sigui avaluada positivament**.

A *Information Package* trobem els documents següents:


- *Call fiche* (convocatòria): resum de la convocatòria; hi inclou els temes (*topics*) oberts i els esquemes de finançament que cal utilitzar (informació sobre els *funding schemes*: http://cordis.europa.eu/fp7/what_en.html#funding).
- *Work Programme* (programa de treball): conté els detalls dels temes finançables.
- *Guide for Applicants* (guia del proponent): recull la informació i estructura que ha de tenir la proposta i és diferent per a cada tipus de projecte.
- *FP7 factsheets*: introducció a les característiques bàsiques del 7PM.

El *Work Programme* (en endavant WP) i la *Guide for Applicants* són els dos documents clau. No hauríem de començar a escriure cap proposta europea sense estudiar profundament aquests dos documents.

El WP ens ha de guiar en la definició científica del projecte. Hem d'assegurar-nos que el projecte encaixa perfectament amb el tema (*topic*) escollit i no només amb el seu títol, també amb "l'esperit" del seu redactat. És important no fixar-nos només en el *topic* concret al qual volem presentar-nos, sinó tenir presents també les motivacions i l'impacte esperat, ja que això ens pot ajudar a centrar bé la nostra proposta. Al WP trobarem també la indicació del tipus d'esquema de finançament que s'ha de fer servir (projecte col·laboratiu, xarxa d'excel·lència, etc.) i el límit de finançament (*funding*) per a cadascun d'aquests esquemes. A més, se'ns indicarà si la proposta és *single stage* o *two-stage*. En el cas de les propostes en dues fases (*two-stage*), primer es presenta una versió sintètica de la proposta i si aquesta supera uns determinats barems d'avaluació, aleshores hi ha una segona etapa on cal presentar la proposta completa.

A la *Guide for Applicants* trobarem informació sobre el procés formal que hem de seguir per presentar una proposta i que és essencial respectar: seccions, contingut i extensió, el format del document, etc. En aquest sentit, és important destacar que els documents que es presenten han de ser comprensibles en una impressió en blanc i negre (compte amb els gràfics en molts colors diferents, ja que potser aquests no seran identificables per als avaluadors).

La no-observació de les instruccions de la *Guide for Applicants* pot comportar greus conseqüències: en el cas que s'excedeixi el nombre màxim de pàgines



per a cada secció, podria passar que l'excedent de pàgines no siguin considerades pels avaluadors; o que la proposta no sigui elegible i, per tant, no s'arribi a avaluar per no seguir les indicacions.

En aquest document també s'inclou informació sobre el procés d'avaluació i els criteris que s'apliquen i es fa referència a l'aplicació informàtica que cal utilitzar per tal de fer l'enviament electrònic del projecte. L'enviament de la proposta és exclusivament electrònic i la data límit (dia i hora) són inamovibles. No ens la podem jugar a enviar-la al darrer moment i que hi hagi una sobrecàrrega a la xarxa o un problema amb el nostre equip informàtic, ja que la CE no se'n fa responsable i la proposta no seria avaluada. El sistema permet carregar infinites versions i és important ser previsor i fer enviaments uns dies abans, tenint en compte que cada nou enviament anul·la l'anterior. Així, tenim la possibilitat d'anar millorant la proposta els darrers dies, però sense córrer el risc que una errada de darrer minut invalidi l'enviament de la proposta. El suport de gestors especialitzats ajuda enormement en aquesta tasca.

DEFINIR L'ABAST

Què farem i què no farem.



Tot projecte parteix d'una idea científica de base però cal que aquesta idea inspiradora es concreti durant la proposta. **El cicle de vida del projecte assenyala l'inici i la fi d'aquest i caldrà prèviament haver-ne definit l'abast: és el procés que es coneix com a *scoping* del projecte.**

El *scope* o abast del projecte és el que farem i el que no farem en el marc d'aquest. Tan important és definir el que es farà com allò que quedarà fora, ja que les ambigüitats en aquest àmbit poden posar en perill la viabilitat del projecte.

En la fase de concepció de la proposta hem de fer front al dilema de ser ambiciosos i competitius, i també prou realistes i no prometre “la lluna”. Hem de dissenyar un projecte que sigui prou trencador, innovador i prometedor com perquè pugui competir amb la resta de propostes que es presentin però, a la vegada, hem de ser conscients que si la nostra proposta és seleccionada aquest projecte s'haurà d'executar. Hem de ser realistes pel que fa al que es pot aconseguir en el temps i amb el finançament sol·licitat.

Quan l'abast del projecte s'ha determinat suficientment, el pas següent és derivar-ne els objectius generals i específics, que solen anar associats als principals “resultats” del projecte.

Els resultats “oficials” del projecte s'anomenen *deliverables* i és en base als quals la CE i els seus avaluadors externs mesuraran l'èxit del projecte. Cal ser curosos quan establim la llista de *deliverables* (en forma de taula inclosa en la Part B de la proposta). La temptació de sobredimensionar la llista de resultats és forta, però, a la pràctica, pot ser contraproduent perquè ens obligarà a estar constantment enviant informes i resultats a la CE al llarg de tot el projecte. És recomanable mantenir els *deliverables* dins un límit raonable, tant pel que fa al seu nombre com per la seva coincidència en el temps. Un consell pràctic: establir una sola data d'entrega per a cada *deliverable* i així els informes periòdics que s'entreguen regularment constitueixen cadascun un resultat diferent —per exemple: “*Deliverable 5* – Primer informe d'activitats de comunicació (mes 12)”;
“*Deliverable 10* – Segon informe d'activitats de comunicació (mes 24)”. Quan establim els *deliverables* del projecte, haurem d'assenyalar de quina mena són (un informe, un prototip, etc.) i també quin nivell de difusió han de tenir: poden ser confidencials, públics o difosos restringidament a un grup específic.

També haurem d'identificar les fites del projecte (que la CE anomena *milestones*). *Milestones* són aquells moments importants en la vida del projecte que cal assolir per a poder iniciar fases posteriors (també s'inclouen en forma de taula a la Part B). Les fites solen identificar-se amb aquells moments en què el projecte podria acabar si no se superen amb èxit (*kill-points*).

Una regla pràctica que cal observar és que no tots els *deliverables* constitueixen *milestones*, però sí que tots els *milestones* acostumen a tenir un *deliverable* (o



més d'un) al darrere. També cal parar atenció en el fet de com es verbalitzen els *milestones* per comparació amb els *deliverables*. Així, per exemple, un *deliverable* del projecte podria ser “*Deliverable 5 – Primer informe d’activitats de comunicació (mes 12)*” i el *milestone* corresponent es verbalitzaria com un fet, per exemple “*Milestone 3 - Finalització de la primera fase de les activitats de comunicació (mes 12)*”. Tot això, òbviament, ha de tenir una perfecta coherència amb el pla de treball que dissenyem, i influirà en els paquets de treball (*work packages*), activitats (*activities/tasks*) i *timings* del projecte.

CUIDAR LA PRESENTACIÓ

La primera impressió és la que compta.

No parlem aquí d'ornamentació documental, logos o formats sofisticats (tots ells elements secundaris que poden ajudar a fer la lectura més atractiva o còmoda); parlem de la primera secció de la proposta perquè acostuma a ser la primera a ser llegida.

La primera secció de la proposta és la tradicionalment referida a objectius, concepte i *rationale* del projecte. És molt important que es dediqui el temps suficient a la seva escriptura, atès que és la carta de presentació de la proposta (molt més que l'*abstract*, que sovint es llegeix només per sobre i que està afectat necessàriament per estrictes limitacions d'espai).

En aquesta secció **és on hem de presentar el perquè del projecte, el *background*, quin problema pretenem atacar i com, i quins objectius generals i específics tenim. És on posem les bases per a tota la resta d'explicacions; és, per així dir-ho, la justificació primària del projecte** i, en certa mesura, una espècie de resum consistent de tot el que suposa la proposta.

Una primera secció ordenada, clara i argumentalment irreductible resulta decisiva per a la sort de la proposta. No només volem explicar que el projecte és interessant i, fins a cert punt "inevitable", volem, a més, que el projecte sigui captivador per al lector, volem que es desitgi que el projecte es faci realitat. Per això, necessitem equilibrar raó i passió, ambició i realisme, adaptació a les prioritats marcades i originalitat en l'enfocament, rigor i senzillesa.

Per a tot això, necessitem que l'estructura del text sigui perfecta, que els conceptes lliguin entre si, que un argument porti a l'altre de manera indefectible, entenent quin és el problema que es vol adreçar. Hem de tenir cura, per tant, de:

- No anticipar un excessiu detall d'elements que s'explicaran després (no començar a parlar de *work packages*) perquè crea confusió i ens desvia del fil conductor.
- No redactar un text massa dens que dificulti l'aproximació del lector. Els avaluadors llegeixen moltes propostes i poden estar cansats a l'hora de llegir la nostra; posem-li-ho fàcil.
- No introduir elements gràfics que siguin jeroglífics només els que ajudin a entendre el concepte del projecte.
- Organitzar la informació de manera eficient, procurant no ometre cap element crucial però prevalent la força del discurs.
- No entretenir-se massa en disquisicions abstractes; intentar que, de forma ràpida, es mostri què és el que es proposa fer.

Si obtenim una bona predisposició de l'avaluador a la nostra proposta tenim mitja guerra guanyada i serà més fàcil que possibles defectes en la resta de les

4

seccions esdevinguin simples recomanacions i no reduccions en la puntuació; per contra, si generem dubtes sobre el projecte o sobre la nostra capacitat per explicar-lo, serà molt més fàcil que qualsevol defecte posterior sigui utilitzat per descartar la proposta de forma definitiva.

FORMAR UN BON CONSORCI

Pocs o molts, però ben avinguts.

Una de les qüestions que més preocupa en la preparació d'una proposta és aconseguir formar un consorci excel·lent per a dur a terme el projecte. Aquest és un aspecte delicat i crític en un projecte ja que la majoria de conflictes i dificultats que sorgeixen durant l'execució d'un projecte són derivades del consorci.

Un bon consorci ha de ser competent, equilibrat i internacional. Una de les grans preguntes que se sol plantejar és quina mida ha de tenir un consorci. La resposta correcta, encara que relativa, no pot ser altra que: “un consorci ha d'estar compost per tots i només els socis necessaris per a realitzar el projecte”.


Els promotors de projectes s'angoixen sovint per no arribar a tenir un nombre suficient de socis i això pot portar a formar un consorci sobredimensionat que, si ens concedeixen el projecte —en el millor dels casos— se sol traduir en dificultats de gestió. Pensem que cada vegada que afegim un nou soci al consorci el nombre de relacions (i, per tant, de potencials conflictes) augmenta exponencialment.

Un altre dels problemes comuns és la dificultat a donar-lo per tancat. Hem de tenir present que si anem afegint socis al projecte fins a l'últim moment afectem moltes seccions de la proposta; no només la part relativa al consorci, sinó també un munt de taules, el pressupost, les fitxes de *work packages*, etc. Cada modificació del consorci implica una nova revisió en profunditat de la proposta per assegurar-ne la coherència. Així doncs, és recomanable **tancar el consorci al més aviat possible** per evitar que en les corredisses de darrer minut ens oblidem de lligar bé tota la informació de la proposta.

Dit això, seleccionar el millor consorci possible no és una tasca fàcil. Primerament, cadascun dels membres (socis) d'un consorci ha de complir unes determinades característiques externes: competència/expertesa d'acord amb el paper assignat, capacitat per executar el treball i per assumir el model de finançament europeu, i satisfacció d'uns determinats requeriments legals (cal tenir personalitat jurídica). A més, el consorci globalment considerat ha de tenir dimensió europea (no confondre això amb el fet que tots els socis hagin de ser europeus; es tracta que el projecte tingui vocació europea, que el seu impacte tingui beneficis a nivell europeu), i hi hauria d'haver també un cert equilibri entre tipus d'organització (acadèmics, empreses, etc.), tot i que això últim pot variar en funció de la convocatòria. A més, cal complir els requeriments específics del 7PM, de la convocatòria i de l'esquema de finançament.

En paral·lel, hauríem d'intentar esbrinar una sèrie de característiques dels socis que moltes vegades queden ocultes però que poden tenir una influència decisiva en l'èxit del projecte: compromís amb el projecte, disponibilitat de recursos (humans i materials); interès real en el projecte i en els seus resultats; necessitat de finançament; capacitat per a col·laborar i compartir; coneixement





de les implicacions de participar en projectes europeus; i flexibilitat, capacitat de gestió i coneixement de la resta de socis. Aquestes característiques internes són moltes vegades desconegudes en el moment d'elaborar la proposta i es van revelant un cop s'executa el projecte.

Molts dels riscos que afecten un projecte tenen a veure amb el consorci però és difícil avaluar-los a priori i establir plans de contingència. En definitiva, és molt recomanable fer una anàlisi del consorci tan profunda com es pugui en la fase de proposta i estar molt atent a la reacció dels socis. Establir processos de comunicació efectius com més aviat millor pot contribuir decisivament al coneixement mutu i al fet que els socis siguin conscients del que s'espera d'ells en el projecte.

SEGUIR LES FORMALITATS

No n'hi ha prou amb ser bo, a més cal semblar-ho.

Una proposta científica potent i ambiciosa pot quedar emmascarada, i fins i tot es pot veure seriosament perjudicada si no es para prou atenció a les qüestions formals.

Una premissa que hem de tenir present és que els avaluadors han de revisar moltes propostes en poc temps. Per tant, aquestes han de caure bé a l'ull des de bon començament.

Un format amable, que faciliti la lectura, amb ordre en l'exposició de les idees, l'ús de frases no excessivament llargues fan que el projecte es llegeixi amb més interès. Atesa l'altíssima competència que hi ha en les convocatòries europees, mig punt amunt o avall en l'avaluació pot determinar el finançament o no d'una proposta i, per tant, hem de blindar-la al màxim, qüestions formals incloses.

És sorprenent el gran nombre d'errades formals que acostumen a incloure les propostes i que es podrien evitar amb una lectura curosa i pausada. Hem de mirar d'evitar al màxim els errors, per exemple, en les referències creuades que es fan al text o en la numeració dels paquets de treball, dels *deliverables*, etc. Pot semblar obvi, però en la pràctica aquestes errades es veuen massa sovint.

És recomanable l'ús de gràfics sempre que compleixin la seva funció de simplificar la comprensió del text. A vegades els esquemes poden ser més difícils d'interpretar que el mateix text (són aquells gràfics que només entén el seu autor!).

No cal ni dir que els errors tipogràfics i ortogràfics causen un pèssim efecte, ja que donen una impressió de deixadesa i improvisació que no volem que s'associï amb la nostra proposta. La simple utilització dels correctors dels programes de processament de textos poden evitar moltes d'aquestes errades.

Un altre aspecte que cal considerar és l'idioma. Atès que l'estàndard és que les propostes es redactin en anglès, cal encarregar la redacció a una persona que tingui un domini suficient de l'idioma o bé cercar l'ajut d'algú que el tingui. Cal que una persona amb un nivell alt, si és possible nadiua, revisi la proposta (si tenim un soci del Regne Unit en el projecte li podem assignar aquesta tasca).

També és molt important el to de la proposta. Ha de ser assertiu, transmetre seguretat i domini científic, i no abusar d'un llenguatge excessivament polític i inconcret.

SER ESTRUCTURATS

Un lloc per a cada cosa i cada cosa al seu lloc.

Les propostes de projecte europeu han de seguir una estructura predefinida que conté diverses seccions que és possible que no s'expliquin amb tota la claredat possible a la *Guide for Applicants*. En conseqüència, poden sorgir dubtes sobre què és el que s'ha d'incloure a cada secció i es pot tenir la temptació de repetir un i altre cop els mateixos arguments i idees, escrits de forma lleugerament diferent, en un intent que no quedi res important sense dir. Aquest fenomen es pot veure agreujat pel temps en què es prepara una proposta (moltes vegades, mesos) que fa que ens oblidem relativament del que ja hem escrit i, davant la inseguretat, repetim coses. O, al revés, per les presses, que fan que no tinguem el temps suficient per revisar la proposta en la seva integritat i assegurar la coherència. Controlar els temps de preparació de la proposta esdevé essencial.

És cabdal que fem un esforç inicial de segmentació de la informació i ens preparem per a afrontar cadascuna de les seccions, sabent en què farem l'èmfasi en cada cas.

Hi ha seccions que són perfectes per a desenvolupar tot el *background* i l'estat de l'art científicotècnic; n'hi ha d'altres que són més adients per als factors sociopolítics i d'impacte del projecte. Hi ha generalment una secció pensada per justificar el pressupost del projecte i una altra per a tot el pla de treball. Per tant, no és recomanable introduir elements del pla de treball quan s'està parlant, per exemple, de l'estat de l'art.

Si hi ha massa *cross-talking* entre les diferents seccions de la proposta correm el risc que es multipliquin les incoherències i ens fem massa reiteratius, tot provocant el cansament del lector. Paradoxalment, això acostuma a anar associat a un excessiu reduccionisme en altres aspectes: no és estrany que algunes crítiques dels avaluadors a propostes mal ordenades siguin del tipus: "es menciona el factor crucial X en un punt de la proposta però no se'n torna a parlar".

Tot plegat, fa l'efecte de desordre i inseguretat en allò que es vol fer, i pot fer pensar al lector que es tracta d'una situació d'excessiva retòrica per amagar mancances importants de concepte i disseny del projecte.

A més de planificar la feina i segmentar la informació que volem aportar en les diferents seccions de la proposta, és molt important manegar bé els *inputs* i *outputs* de cadascuna de les seccions, a fi de seqüenciar la feina de forma òptima. Hi ha múltiples interdependències entre els ítems d'informació que hem d'incloure a la proposta. Per exemple, necessitem tenir els perfils individuals dels socis (i, per tant, tenir tancat el consorci) abans de poder escriure la descripció global del consorci; la definició de l'abast del projecte és imprescindible per a poder fer un bon *breakdown* de la feina en paquets de treball i tasques, que alimentaran la seva descripció textual; etc. És essencial plantejar-se quines dades necessitem per a poder escriure cada secció, i com alimentarà aquesta a les altres.

Finalment, hem de pensar que si plantegem l'escriptura de la proposta de forma descentralitzada (amb la participació d'altres socis), l'atenció que dediquem a l'ordre i segmentació del document serà doblement important. El risc d'obtenir un document heterogeni amb diferents nivells de profunditat i estils de redacció i amb reiteracions o incongruències és molt més alt i necessitarem major antelació i planificació, a més de consens, per evitar-ho.

GESTIONAR-LO BÉ

A un projecte excel·lent li cal una direcció excel·lent.

La governança és el sistema que ens permetrà prendre decisions adequades en el si del projecte de forma àgil però, a la vegada, amb el consens suficient perquè aquestes siguin àmpliament acceptades en el consorci. L'estructura de gestió d'un projecte és un element clau per al seu bon funcionament. És d'aquelles coses que si funcionen bé "no es noten" però que si no han estat ben dissenyades poden portar-nos força maldecaps.

En la secció de *management* cal explicar quins òrgans de presa de decisió es pensen establir en el projecte, la seva composició i el seu paper, les seves normes de funcionament, com es coordinaran entre ells i com prendran les decisions.

No és possible establir regles generals sobre quin ha de ser el sistema de governança d'un projecte, ja que la "gràcia" està precisament a adaptar-lo a les característiques pròpies de cadascun dels projectes. Diversos factors poden influir en el plantejament de la governança, com ara la dimensió del projecte, la seva durada, l'estil més o menys dirigista del coordinador o fins i tot l'orientació del projecte cap a la recerca aplicada o més aviat bàsica.

És força habitual que s'estableixi una estructura jeràrquica, començant per un **òrgan de decisió plenari** que inclogui tots el membres del consorci o totes les organitzacions: l'assemblea general, el comitè plenari, etc. Aquest òrgan acostuma a tenir poders de decisió sobre temes crítics per al projecte que considerem que necessiten un ampli consens. Al seu costat, en cas de consorcis nombrosos on seria difícil prendre totes les decisions en assemblea plenària, normalment es crea un òrgan de tipus executiu: un **comitè executiu** que assegurï una major agilitat en la presa i implementació de decisions. La seva composició és variable, però és força corrent que estigui integrat pels líders dels paquets de treball i/o socis especialment rellevants en el marc del projecte, tot i que es pot pensar fins i tot en una composició més reduïda.

Per sota d'aquests òrgans, s'acostuma a dotar d'entitat pròpia la figura del **coordinador**, com a òrgan unipersonal que "lidera" el projecte, vetlla pel seu "bon fi" i que pot actuar com a mediador i/o facilitador en cas de conflicte.

Paral·lelament, podem visualitzar en la nostra estructura de governança el rol del **gestor** del projecte que, en funció de la seva dimensió i de la seva complexitat, pot estar integrat per una sola persona, o es pot tractar més aviat d'una "oficina de gestió" com en el cas de projectes de grans dimensions que exigeixen més persones o una expertesa més diversa (financera, legal, explotació, comunicació, etc.).

Podem crear també **comitès específics** per a temes concrets d'interès per al projecte. Així mateix sovint els projectes es doten d'algun **òrgan consultiu** de caire científic que pugui oferir *feedback* constructiu al consorci fora de les avaluacions anuals dels projectes. Aquests comitès científics assessors solen

estar formats per professionals de reconegut prestigi en l'àrea del projecte i són seleccionats i convocats per compte del consorci (no s'han de confondre amb els experts externs que avaluen els projectes europeus per encàrrec de la CE).

A més dels òrgans mencionats fins ara, es poden crear tots aquells que es consideri que poden facilitar el progrés del projecte.

Dues qüestions importants al respecte d'aquests òrgans són l'establiment dels poders que s'assignen a cadascun d'ells i les seves normes de funcionament. Respecte als poders, cal tenir present una segmentació coherent, que atribueixi papers diferents a cada òrgan, de manera que s'eviti la confusió sobre qui decideix què (per exemple: aprovació de *deliverables*; inclusió d'un nou soci o expulsió d'un soci; modificacions del pla de treball i del pressupost associat, etc.). Quant a les normes de funcionament, a més de la composició, cal decidir la freqüència mínima de les reunions, majories necessàries per a la presa de decisions, etc. En projectes col·laboratius, per exemple, és recomanable evitar la presa de decisions per unanimitat, per tal d'evitar bloquejos que podrien incidir negativament en la implementació del pla de treball.

FER UN BON PRESSUPOST

Els comptes clars.

Un dels aspectes més crítics durant la preparació de la proposta és la confecció del pressupost. L'atenció, però, acostuma a centrar-se més en els aspectes polítics relacionats amb el repartiment del finançament entre els membres del consorci que no pas en una estimació fiable dels costos del projecte. Això és en gran part comprensible, no només perquè efectivament la distribució del pressupost entre socis és un tema sensible, sinó també perquè en els projectes europeus la variable cost esdevé inflexible a nivell global un cop es concedeixen. Això vol dir que qualsevol desviació s'haurà d'assumir entre els socis i, per tant, és un doble al·licient per a cada soci per a intentar assegurar, com més aviat millor, un nivell còmode de finançament. Així, és habitual que els conflictes pressupostaris es concentrin en la fase de proposta.

La millor manera de defensar un pressupost és que tingui correlació amb la feina que es proposa. Això legitima les xifres davant la CE i els socis. Cada partida ha d'estar degudament raonada i estimada i ha de quadrar amb el que s'especifica a la resta de seccions de la proposta.

La proposta ha de contenir una justificació de la necessitat d'incórrer en els costos que s'indiquen, generalment a través d'una explicació a la part B. En aquest sentit, construir el pressupost d'una forma ortodoxa facilita molt l'explicació. Per exemple, no seria lògic dir que es farà només una reunió de consorci anual a la secció de *management* i pressupostar exageradament la partida de viatges.

És important explicar la raó de ser de les xifres per tal d'evitar una retallada pressupostària o, pitjor, una sensació de descontrol i una reducció en la puntuació durant l'avaluació de la proposta.

La part més important dels costos de la gran majoria de projectes és la partida de personal. És recomanable basar-se en les xifres d'esforç (expressades en persones/mes) que hem d'incloure per a cada *work package* a l'hora d'iniciar la confecció del pressupost. El preu de la unitat d'esforç pot variar molt entre institucions i països; normalment ha de respondre al cost d'empresa mitjà mensual (ponderat) del personal involucrat, i pot fluctuar entre 3.000 i 9.000 €, depenent de la naturalesa de l'entitat, el tipus de professionals involucrats i l'Estat.

Si fixem les despeses de personal de l'esforç dels *work packages*, ens serà fàcil derivar les despeses de personal per categoria (R+D, gestió, altres, etc.). La resta de despeses directes (viatges, equipament, subcontractació, etc.) dependran de les tasques per a fer per part de cada soci. Si bé és bo que s'utilitzin criteris homogenis dins el consorci (per exemple, un import idèntic per persona i reunió per a cada soci), no fa bona impressió quan partides no explicades s'apliquen horitzontalment de forma indiscriminada (per exemple, 10.000 € per equipament per a cada soci), excepte si la feina que cal fer ho

justifica. Els costos indirectes (*overheads*) aplicables depenen també de cada institució, molts socis podran aplicar una tarifa plana del 20% o el 60% sobre els costos directes (exclosa la subcontractació), d'altres hauran d'aplicar els *overheads* reals, seguint les normes financeres que imposa la CE (http://cordis.europa.eu/fp7/how_en.html#financial).

No s'exigeix explícitament el detall per partides, però, a efectes pràctics, resulta essencial per explicar el perquè del pressupost. És important no oblidar que la filosofia de costos totals aplicable als projectes europeus implica que TOTS els costos assumits per la institució per causa del projecte són justificables i, per tant, s'han de pressupostar. Això inclou hores dedicades per personal de plantilla. S'ha de tenir en compte també que la CE requereix auditar els costos cada cop que s'excedeixen els 375.000 euros de subvenció, i això també comportarà un cost que s'ha de pressupostar.

Per últim, la subvenció de la CE (la seva "contribució a les despeses del projecte") s'ha de calcular com un percentatge dels costos totals que varia entre tipus d'institució i tipus d'activitats (R+D, gestió, demostració, altres, etc.). Malgrat que la majoria de socis es fixaran bàsicament en aquesta xifra (els diners que han de rebre de la CE), és important que siguin conscients de la distribució dels costos previstos i que siguin capaços de justificar el pressupost en la seva integritat.

Si no construïm un pressupost de forma ortodoxa, i pretenem quadrar les xifres atenent només a determinats criteris polítics de repartiment de pressupost, ens veurem obligats a distorsionar el pla de treball o introduir determinats criteris arbitraris difícilment explicables —això pot implicar retalls pressupostaris, o que esdevingui un projecte molt complicat de gestionar en el futur.

S'HA DE PERSONALITZAR

No creure en les llegendes urbanes.

Concebre, preparar i dur a terme un projecte europeu fins al seu tancament és una tasca de grans proporcions que pot portar de 3 a 7 anys de feina o fins i tot períodes més llargs. Qualsevol investigador principal o gestor implicat decisivament en el projecte podrà, en conseqüència, estar només involucrat en pocs projectes al mateix temps. Aquest és, sobretot, el cas dels qui actuen com a coordinadors, que són els qui obtenen major experiència i coneixements de la seva participació.

Coordinar projectes europeus té avantatges, sobretot quant a la presa de decisions, però exigeix un important suport en la gestió. En ser un coneixement molt específic, una persona es pot considerar “experta” a nivell europeu quan s’han liderat tres o quatre projectes. L’investigador sol limitar-se a una àrea del coneixement específica i, per tant, allò que coneixerà com a expert és la manera de fer de la unitat de la CE encarregada de gestionar els projectes d’aquella àrea. Cal tenir en compte que no totes les unitats treballen o interpreten les normes i regulacions de la mateixa manera, per això, no es pot interpretar el que s’ha experimentat com a universal; els gestors han de distingir el que és aplicable a qualsevol projecte europeu.

D'altra banda, cada Programa Marc comporta una sèrie de directrius, un context polític i se'n deriven determinades “recomanacions” (com, per exemple, l'interès d'involucrar països recentment incorporats a la UE, o determinats tipus de soci) que responen a necessitats polítiques més que a imperatius científics o tècnics.

Hi ha directrius i consells per a preparar projectes europeus que circulen i semblen “regles” que cal aplicar per a assegurar l'èxit d'una proposta. Aquests consells tenen el seu origen en les diverses agències nacionals i internacionals que, amb la millor de les intencions, traslladen les directrius polítiques del Programa Marc als futurs proponents, i en els experts en projectes europeus que són sovint consultats sobre les “regles d'or” que cal seguir perquè una proposta sigui finançada.

Tot i que els consells i directrius generals han de ser considerades com aportacions interessants, aquestes recomanacions s'han d'agafar tal com són, i no com a dogmes. S'ha de tenir al cap sempre que el més important és tenir un projecte sòlid i perfectament justificat i planificat.

Fer cas a una recomanació genèrica no és la millor estratègia. La singularitat del projecte és la millor arma a l'hora de competir i la coherència ha de ser sempre la prioritat. S'ha de tenir molta cura de no desvirtuar la idea original, perquè podem perdre més del que suposadament hem de guanyar.

10-tips

ACORDS DE CONSORCI

Un acord de consorci (en endavant, CA —de l'anglès *Consortium Agreement*—) és el document legal que elaboren i signen els membres d'un consorci d'un projecte de Recerca i Desenvolupament finançat pel 7è Programa marc (en endavant, 7PM) de la Unió Europea per regular, principalment, l'organització interna del consorci, la distribució de la contribució financera, les regles sobre la difusió i l'ús dels resultats del projecte (incloent-hi acords sobre els drets de propietat intel·lectual) i la resolució dels conflictes que puguin sorgir en el si del consorci.

SABER ADAPTAR-SE

Cal adaptar el contingut del CA a les característiques del nostre projecte.

És habitual en la redacció del CA basar-se en algun dels models més populars que circulen per “l’univers europeu”. Aquesta pràctica ens permet tenir una referència sobre quins aspectes és aconsellable regular i fins i tot ens pot donar idees sobre quins tipus d’acords acostumen a ser “acceptables” en el context dels projectes europeus. Són documents redactats per organitzacions o associacions amb àmplia experiència en participació en projectes i per tant es presumeix un cert nivell de qualitat i competència en els aspectes que hi figuren. Igualment, per als departaments jurídics o OTRI¹ dels socis acostuma a ser útil saber si un projecte està basat en el model DESCA² o en el model EICTA,³ per exemple, per saber què esperar-ne del contingut.

Malgrat això, **deixar-se guiar de forma massa rígida per un model preestablert no és aconsellable i ens pot fer perdre una oportunitat d’or per regular de forma adequada el funcionament específic del projecte i la futura explotació dels seus resultats.** Els models poden servir de referència però ni són perfectes ni estan adaptats al nostre projecte. De fet, si tenim en compte que el contracte que signem amb la Comissió Europea (en endavant, CE) —el *Grant Agreement* (en endavant, GA)— ens ve imposat, és estàndard per a tots els projectes i no tenim gairebé marge de negociació.

El CA és gairebé l’única oportunitat d’establir pactes entre els membres del consorci que tinguin a veure amb les seves característiques úniques i defensar els interessos del grup de recerca i/o la institució al projecte.

Això és sobretot cert pel que té a veure amb **la governança del projecte i als drets de propietat intel·lectual i els drets d’accés.**

Els models existents de CA són una referència útil que cal adaptar a la situació particular de cada projecte però en cap cas ens han de limitar en les qüestions que podem regular a través del nostre CA.

1 Oficines de Transferència de Resultats d’Investigació.

2 DEvelopment of a Simple Consortium Agreement – DESCA. Ofereix diversos tipus de models de consorcis: per a projectes grans o petits i segons accés gratuït a royalty o condicions raonables.

3 European Information & Communications Technology Industry Association - EICTA. Ofereix un model de consorci destinat a satisfer les necessitats de la indústria i conté diverses clàusules de suport a l’explotació comercial dels resultats de recerca.

PERSONALITZAR

Podem incloure qualsevol qüestió que considerem rellevant per al projecte, no només el que hi ha en els models o en el GA.

En un CA hi ha capítols comuns a tots els projectes, com per exemple les responsabilitats dels socis, l'estructura de govern, la propietat dels resultats, la confidencialitat, etc. Però també hi ha un seguit d'altres qüestions que depenen totalment de la naturalesa del projecte i que cada consorci ha d'examinar i decidir si és pertinent incloure en el seu CA.

L'esforç d'adaptació és sobretot important pel que fa a la governança del projecte i a la gestió dels drets de propietat intel·lectual i els drets d'accés. Per molt que els models ens proposin escenaris ens hem de preguntar si aquests són els més adients per al nostre projecte.

Altres elements que val la pena qüestionar-se són, per exemple:

- si es tracta d'un projecte amb importants implicacions ètiques, es pot incloure-hi un capítol dedicat a organitzar aquestes qüestions;
- si és un projecte marcadament informàtic podem introduir una secció dedicada a com desenvoluparem i compartirem el programari;
- si és un projecte amb clares connotacions industrials podem establir un epígraf conduent a la utilització de determinats estàndards;
- si es tracta d'un projecte molt acadèmic —on les publicacions científiques són una part crucial del projecte— es poden detallar qüestions relatives al procés d'escriptura d'articles, com ara l'autoria o el procés intern d'aprovació.

Qualsevol qüestió que interressi incloure-hi és vàlida; el que compta és que les parts estiguin d'acord i amb l'única limitació que no es pot anar en contra del GA.

SER EXHAUSTIUS

És recomanable ser exhaustius quan regulem el dia a dia del projecte.

La fase de negociació d'un projecte europeu —que és en la majoria de casos quan es redacta el CA— és pràcticament sempre una etapa d'il·lusió i de bons propòsits entre els membres del consorci. L'esforç invertit en la preparació de la proposta i l'excel·lència científica s'han vist reconeguts en l'avaluació, el consorci ha "triomfat" en un entorn fortament competitiu i tot fa preveure que d'aquí a pocs mesos s'iniciaran uns anys de projecte en comú amb un finançament important per part de la CE. A més, hem de recordar que cada consorci s'ha format "lliurement" i, per tant, s'entén que els socis integrants tenen una certa sintonia entre ells. En aquest context, es fa difícil pensar en quins problemes pot haver-hi durant el projecte i com els solucionarem.

En el moment d'escriure el CA és recomanable identificar totes aquelles coses que poden anar malament en un projecte i intentar donar-hi una resposta a priori (independentment que a l'inici del projecte sembli que les relacions entre els socis i la predisposició al treball són immillorables).

El fet de preveure situacions negatives no vol dir que s'hagin de produir, tot i que moltes vegades pot passar que es produeixen i no per mala fe dels socis, sinó simplement per canvis de prioritats o dificultats en les organitzacions, substitucions de les persones que formen els equips de treball, etc.

Les situacions negatives s'han de preveure com més exhaustivament millor al CA ja que, en cas de no fer-ho, correm **el risc que cada petit contratemps generi una crisi en el si del consorci.**

El CA pot establir clarament les solucions a possible problemes. Així, per exemple:

- si un soci no assisteix de forma consecutiva i injustificada a dues reunions seguides pot perdre el dret a vot en la següent;
- els ordres del dia de les reunions cal que es fixin amb un mínim de dues setmanes d'anticipació;
- si un soci no realitza la seva part al projecte, se'l pot notificar i té un termini de 30 dies per corregir la seva actuació o si no pot ser expulsat del consorci per decisió de la resta de socis;
- podem crear un comitè intern de resolució de conflictes;
- es pot acordar que els manuscrits que es vulguin publicar s'hauran de fer circular entre els membres del consorci per a revisió dues setmanes abans d'enviar-se a cap publicació.

ESTRUCTURAR COHERENTMENT

Dissenyem una estructura de govern consistent.



L'estructura de govern dins d'un consorci es refereix a l'establiment dels òrgans i els procediments necessaris per a la deliberació i la de presa de decisions que permetin el projecte avançar de forma àgil i suficientment consensuada.

Cada consorci ha de decidir l'estructura de govern (*governance*) que millor s'adapti a les característiques del projecte i del consorci. En el moment d'elaborar una proposta ja es planteja una primera aproximació, ja que conté un apartat sobre *management structure*.

Hem de vigilar que no hi hagi encavalcaments ni buits entre les atribucions dels diferents òrgans de govern i regular detalladament qui en forma part i com es farà la presa de decisions. En funció del projecte es poden crear més o menys òrgans de govern. Habitualment s'acostumen a definir tres nivells o categories de responsabilitats: execució, coordinació i aprovació del treball.

A continuació esmentarem, a tall d'exemple, els òrgans que més habitualment se solen incloure en la governança de projectes (les denominacions dels òrgans són a títol orientatiu i poden variar):

- Assemblea general: òrgan plenari que representa tots els socis del projecte. És l'òrgan responsable últim de la presa de decisions que afectin l'estratègia, la composició del consorci i els canvis substantius en el pla de treball i el pressupost.
- Comitè executiu: òrgan format per un grup reduït de membres del consorci (habitualment els líders dels paquets de treball). És l'òrgan responsable del seguiment operatiu i de prendre les decisions que, per raons temporals o d'implementació, no es poden o no cal prendre en un òrgan plenari.
- Comitè científic assessor: òrgan consultiu format per experts independents externs al projecte que aporten el seu coneixement i opinió sobre el desenvolupament del projecte.
- Coordinador científic: líder científic global del projecte. Aquesta figura s'ocupa també dels aspectes relatius a la qualitat global i a l'avaluació general del projecte.
- Gestor del projecte o oficina de gestió: s'ocupa de la gestió del projecte i dels processos de *reporting* administratiu i financer a la Comissió Europea, així com de la gestió de riscos.
- Líders dels paquets de treball: socis responsables de cada paquet de treball. Inclou la gestió i coordinació del treball tècnic a realitzar, la producció dels *deliverables*, la identificació i seguiment de riscos, resolució de conflictes, etc.
- Líders de tasca o d'activitat: fan un paper paral·lel als líders de paquet de treball, però a nivell d'activitat. El desglossament dels paquets de treball en activitats no és obligatori en els projectes europeus, però és molt recomanable de cara a facilitar el seguiment del pla de treball.

4

Una vegada definits els òrgans i les responsabilitats, cal establir també els mecanismes de presa de decisions (p. ex. majoria simple, majoria qualificada, unanimitat). En un mateix projecte es poden establir diferents majories en funció de la transcendència de la qüestió a definir (no és el mateix triar la destinació de la propera reunió de consorci que expulsar un soci del projecte o aprovar un canvi en el pressupost).

SER RESOLUTIUS

Els draps bruts és millor rentar-los a casa.

En el CA és important habilitar mètodes de resolució interna de conflictes que permetin resoldre els problemes dins el consorci, abans d'haver d'anar a la CE, a arbitratges o als tribunals.

Els contractes acostumen a incloure una clàusula de resolució de conflictes que estableix a quin tribunal o òrgan d'arbitratge ens sotmetrem en cas que es produeixin diferències “irreconciliables” en el si del projecte. En realitat, la mateixa legislació nacional estableix a quin tribunal hauríem d'anar en cas de litigi (el del domicili del demandat en el cas d'Espanya), però es permet variar aquesta norma si hi ha un acord entre les parts.

De vegades, els socis d'un projecte prefereixen recórrer a l'arbitratge en comptes d'anar als tribunals, per tal de guanyar en rapidesa i beneficiar-se de l'especialització que tenen alguns tribunals d'arbitratge en determinats temes (per exemple, el tribunal d'arbitratge de WIPO —*World Intellectual Property Organisation*— en qüestions de propietat intel·lectual). El principal desavantatge de l'arbitratge sol ser el seu cost, proporcionalment força més elevat que el dels tribunals ordinaris.

Però en realitat quan ens referim a mètodes de resolució interna de conflictes, estem parlant que cal habilitar **maneres de resoldre les desavinences abans d'haver de recórrer a instàncies externes**. Així, en cas que hi hagi desacords entre socis, es dona l'oportunitat de resoldre els problemes dins del consorci. Aquest mecanisme resulta molt més eficient que el litigi, no només en termes de cost i temps, sinó també pel que fa a la imatge del projecte, que es pot veure afectada si el conflicte transcendeix. Així doncs, es pot establir que els responsables d'un paquet de treball hagin de mitjançar en el cas d'un problema que afecti el contingut d'aquell paquet de treball, o el mateix coordinador, o l'assemblea plenària de tots els socis. El més important és que el consorci hagi acordat canals interns de solució; i el CA és un document molt apropiat per a identificar-los.



DIFERENCIAR LA PROPIETAT

No confondre la propietat amb els drets d'accés.

El règim de la propietat intel·lectual que s'estableix al 7PM tracta de qüestions essencials en relació al coneixement i la informació que comparteixen els socis durant el projecte.

Els drets d'accés són llicències d'ús que “només” donen dret a usar un determinat coneixement com a simple usuari; en canvi, el dret de propietat és molt més ampli i dona el dret de disposar i d'impedir als altres el gaudi d'un bé material o intangible concret. El CA fa un paper important quant als drets d'accés ja que es poden excloure de determinat *background* i es poden establir condicions econòmiques per a l'accés en determinades circumstàncies.

Durant el transcurs d'un projecte europeu pot passar que un soci demani accés (l'ús), per exemple, a un determinat programari que és nostre, perquè l'hem desenvolupat abans d'entrar en el projecte (*background*) o perquè l'hem creat en el marc del projecte (*foreground*). És el que es denomina dret d'accés i s'ha de donar, si és necessari per desenvolupar el projecte o usar els seus resultats, llevat que s'hagi aquesta possibilitat abans d'iniciar el projecte (precisament al CA). Tot i aquesta obligació, en casos concrets es poden pactar contraprestacions econòmiques, si es pacta abans de l'inici del projecte (habitualment al CA).

L'esquema següent mostra quan es pot “cobrar” pels drets d'accés:

	<i>Foreground</i>	<i>Background</i>
<i>Quan és necessari per a realitzar el projecte</i>	Gratuït	Gratuït llevat que es pactin condicions econòmiques abans de l'inici del projecte
<i>Quan és necessari per a usar el foreground</i>	Gratuït llevat que es pactin condicions econòmiques abans de l'inici del projecte	En condicions justes i raonables (no pitjors que les del mercat)

Quant al règim de propietat dels resultats, el CA fa un paper important a l'hora d'establir els detalls de la copropietat. El GA diu que els resultats pertanyen al soci o socis que els han generat. Com que són projectes col·laboratius, els resultats amb propietat compartida són habituals. El GA també fixa que si els consorcis no pacten un règim de copropietat n'hi haurà un de predefinit per defecte. A partir d'això, els consorcis poden pactar els detalls que vulguin al CA (si es reparteixen la copropietat dels resultats a parts iguals, en proporció a l'esforç o als costos esmerçats, etc.). Pot resultar difícil a l'inici del projecte establir un règim general de copropietat i per tant no és desgavellat decidir que per a cada resultat els copropietaris decidiran el més apropiat per al cas concret.

BUSCAR L'EQUILIBRI

*Cal ser curosos a l'hora d'identificar el **background** inclòs o exclòs del projecte.*

Ens hem referit al punt anterior a la possibilitat que tenim d'excloure al CA els drets d'accés de determinat *background*. Aquesta possibilitat es va introduir al 6PM per contrarestar "l'angoixa" que generava en algunes organitzacions el fet d'haver de concedir llicències d'ús sobre parts del seu *background* de gran valor estratègic o comercial. Això, que en principi havia de ser una excepció, va ser utilitzat per moltes organitzacions per introduir exclusions de *background* extremadament genèriques que, a la pràctica, representava acabar exclouent tot el *background* d'una determinada institució. **Hem de trobar l'equilibri entre no posar en perill el *background* crític per a la nostra institució i compartir els nostres coneixements previs en benefici del projecte.**

Cal tenir en compte que qualsevol institució s'incorpora a un consorci per raó dels seus coneixements previs a la realització del projecte. Per això representa un cert contrasentit entrar en exclusions absolutes del *background* ja que això es podria interpretar fins i tot com que és contrari a l'esperit del GA. Per tant, **hem de fer ús d'aquesta possibilitat quan realment volem protegir una part del nostre *background* especialment sensible i que és rellevant per al projecte, però no excloure-ho tot *per se*, simplement perquè en tenim l'opció.**

Tampoc no cal angoixar-se en excés pel fet que altres socis d'un projecte ens puguin demanar drets d'accés.

Recordem que els drets d'accés només cal concedir-los si concorren determinades circumstàncies (i no hem fet l'exclusió explícita que comentàvem anteriorment):

- **Que el *background* al qual se sol·licita accés sigui necessari per a realitzar el projecte europeu, o**
- **Que sigui necessari per a explotar el propi *foreground*.**

Si no es pot demostrar cap d'aquestes dues condicions no estarem obligats a concedir drets d'accés. A més, com hem vist al punt anterior, es poden pactar condicions econòmiques.

Finalment, cal recordar que l'exclusió dels drets d'accés de determinat *background* es pot realitzar en positiu (per exemple, "excloc el *background* A, B i F") o en negatiu (per exemple, "ho excloc tot menys la recerca que es fa al laboratori X"). La primera aproximació és molt més informativa del que s'exclou específicament, mentre que la segona és força més protectora de la institució que fa l'exclusió perquè deixa fora automàticament la feina que es fa a unitats/serveis/departaments que no formen part del projecte.

CONTROLAR

No perdre el control sobre qui té accés als resultats del projecte.

Els consorcis europeus estan formats per tipologies molt diferents d'organitzacions: grans institucions acadèmiques, instituts de recerca, pimes, multinacionals, etc. En el sector de les empreses, la dinàmica del mercat fa que les organitzacions siguin en general més mòbils que en l'entorn acadèmic, en el sentit de créixer i decreixer, fusionar-se, escindir-se o desaparèixer. Tot això pot afectar de forma substancial els consorcis europeus i cal tenir-ho en compte en la redacció del CA.

En aquest sentit, una de les qüestions que s'acostuma a discutir en els processos de negociació dels CA és qui tindrà accés als resultats del projecte o al *background* dels socis.

Els socis que pertanyen a grans grups empresarials acostumen a tenir interès que els drets d'accés s'estenguin a les seves filials, mentre que a altres socis més petits o socis aquesta extensió els pot generar inseguretat, perquè no saben exactament quin nombre de filials existeix, quines són i si en el futur poden ser moltes més. Aquest neguit és legítim si pensem que potser les filials d'un soci poden arribar a ser competidors o clients nostres, i si, per exemple, tenen drets d'accés al nostre *background*, es podria posar en perill fins i tot el nostre negoci o estratègia comercial. D'altra banda, també és comprensible que una gran organització vulgui que els altres membres del seu grup es beneficiïn de la recerca que es duu a terme en el si de l'empresa "mare".

La CE no obliga a l'extensió dels drets d'accés a les filials, però als consorcis se'ls permet fer-ho si hi estan d'acord i aquest pot ser un tema delicat en funció de la composició del consorci.

Cal anar amb compte amb l'extensió als *affiliates*, sobretot quan els socis són grans institucions que podem tenir moltes "ramificacions". Una fórmula intermèdia que podria satisfer les diverses parts implicades seria incloure les filials en els drets d'accés, però a continuació establir, en forma d'annex, una llista tancada de filials, de manera que se sàpiga del cert qui estem incloent-hi i que cada nova inclusió requereixi l'acord de tots els socis del projecte.

SER PREVISORS

Cal treballar amb uns terminis realistes.

Un CA no massa complicat pot dur-nos uns dos mesos de feina anant tot bé (elaboració, revisió pels socis i procés de signatura). Aquest termini pot ser molt variable en funció de la dimensió del consorci, la naturalesa del projecte (ciència bàsica o aplicada), i la naturalesa industrial o acadèmica dels socis. **Pensar que en 15 dies ho podem enllestir és molt agosarat perquè no hem de donar per suposat que tothom acceptarà el CA que proposem a la primera.**

La redacció, negociació i signatura d'un CA acostuma a ser un procés llarg i laboriós: hi ha moltes parts implicades i el marge de llibertat és teòricament ampli. Moltes vegades es pensa que el CA és una simple formalitat, però en realitat és un procés de negociació complex, fins i tot més que la fase de proposta i el GA.

En el cas de la proposta, hi participen principalment els investigadors i no hi ha una implicació activa de l'entitat. En el cas del GA, els socis tenen assumit que és un text pràcticament fix establert per la CE i que el marge de negociació és molt escàs. Per tant la seva predisposició a acceptar el seu contingut és normalment força elevada. En canvi, pel que fa al CA, com que el seu contingut depèn bàsicament de la voluntat dels socis, és possible que els costi més posar-se d'acord. A més, en el procés és recomanable que participin els serveis jurídics dels socis, a més dels investigadors, fet que afegeix un grau de complexitat.

No és fàcil posar d'acord al voltant d'un únic text a tots els socis d'un consorci (poden ser 5, 10, 15 o 20) i les rondes de revisions solen ser múltiples fins arribar a un consens; típicament tres o quatre fins aprovar el text final. Si a tot això hi afegim que el CA hauria d'estar enllestit abans de la signatura del GA, la pressió temporal pot arribar a ser un component no menyspreable en el procés. En conseqüència, la recomanació en aquest punt seria començar la redacció i negociació del CA tan bon punt s'iniciï la negociació amb la CE (si és que no s'ha fet abans) per arribar a tenir-lo enllestit abans de signar el GA.

IMPLICAR-SE

Examinar les normes del GA i el contingut de la proposta.

Per redactar un bon CA cal tenir coneixement dels dos components essencials de tot projecte: el contingut científic del projecte, que es troba essencialment a “l’Annex I” del GA (*Description of Work*), i la regulació del GA ubicada principalment al core i a “l’Annex II” (*General Conditions*).

El que acostuma a passar és que qui coneix a fons el GA (serveis d’administració, OTRI, serveis jurídics) no té un coneixement detallat del contingut científic de la proposta; per contra, els equips investigadors coneixen perfectament la proposta però no solen llegir el GA.

L’ideal seria trobar algú que tingués amplis coneixements de tots dos aspectes per redactar el CA. Si això no és possible, hem d’intentar fugir de la “temptació” que el CA es redacti sense la contribució dels investigadors, ja que ells en donaran la visió de la implementació pràctica de les mesures que es volen incorporar.

Una reunió inicial entre investigadors, gestors i serveis jurídics de la banda del coordinador pot ser suficient per alinear-nos en els punts principals: governança del projecte, propietat intel·lectual i drets d’accés. Després, si en el procés de negociació sorgeixen desacords profunds entre els socis, també caldrà que el coordinador s’involucri directament per decidir una solució acceptable que no comprometi el contingut científic de la proposta.

En conclusió, no es pot dir que el CA sigui una tasca totalment segmentable dels equips científics, sinó que ells també hi han de participar tot definint els aspectes de fons bàsics, encara que el pes de la redacció i la negociació la pot portar un gestor.

És important defensar bé els interessos de l’equip de recerca i de la institució, tot tenint en compte els motius pels quals un s’ha implicat en el projecte.

SERVEI DE PROJECTES EUROPEUS I INTERNACIONALS - Plataforma de suport a la participació en projectes d'R+D+I europeus

- Suport a la potenciació de projectes
- Professionalització de la gestió de la recerca
- Activitats estratègiques d'internacionalització
- Informació sobre el sistema d'R+D+I, convocatòries, gestió de projectes i mobilitat
- Assessorament personalitzat

Més informació:

www.gencat.cat/agaur

Contacte:

spei@agaur.gencat.cat

Tel.: 93 268 87 94



10

TIPS



The page features a large, stylized number '10' in a rounded square at the top. Below it, the word 'TIPS' is written in a bold, sans-serif font. At the bottom, there are three overlapping rectangular bars: a tall purple bar on the left, a shorter gold bar in the middle, and a blue bar on the right.