



Guía para la identificación, formulación y selección de  
**proyectos piloto**

Versión 1.2 (Modificada Salud)  
Agosto 2008\*

En base a Versión 1.1.  
Diciembre 2007

## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. DEFINICIÓN DE “PROYECTO PILOTO” EN EUROSOCIAL .....</b>	<b>3</b>
<b>3. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>4. FORMULACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>5. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>6. ELEMENTOS PARA LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO Y LA EJECUCIÓN DEL GASTO .....</b>	<b>9</b>
<b>ANEXO: MODELO PARA LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO PILOTO.....</b>	<b>10</b>

## 1. Introducción

Este documento presenta algunos elementos iniciales para la definición y preparación de **proyectos piloto**, una modalidad de intervención que EUROsociAL pondrá en marcha a partir de 2008.

El objetivo de la guía es facilitar la actuación de los consorcios y unidades de coordinación ejecutiva de EUROsociAL en esta cuestión, enriqueciendo lo establecido por la Guía para solicitantes de subvenciones.

“De los intercambios de experiencias, conocimientos y buenas prácticas entre países de la UE y AL o entre países de AL pueden surgir acciones de ‘transferencias de experiencias’ y ‘proyectos pilotos’. Las acciones deben:

- referirse a “experiencias” que se transfieran *hacia* y a “proyectos pilotos” que se realicen *en* países de AL;
- concretar las lecciones aprendidas en los intercambios mencionados;
- estar relacionadas con un compromiso político de garantizar la viabilidad de las innovaciones en la formulación y/o gestión de las políticas en cuestión;
- beneficiarse de una co-financiación de al menos un 30% por parte de los organismos que las presentan.”

*Comisión Europea – EuropeAid (2004): EUROsociAL – Guía para los solicitantes de subvenciones, página 11.*

Como ya es habitual en los documentos preparados por la Oficina de Coordinación, éste es un texto vivo que evolucionará con aportes de las unidades ejecutivas de los proyectos sectoriales y gracias a las lecciones aprendidas en la puesta en práctica de lo aquí recomendado.

## 2. Definición de “Proyecto Piloto” en EUROsociAL

Un proyecto es un **conjunto coherente de actividades y procesos** específicos que pretende lograr **objetivos** claros, mensurables y perdurables en el tiempo, para lo cual cuenta con **recursos** (humanos, materiales y financieros) suficientes, cuantificados en un **presupuesto**, a ser invertidos durante un **periodo determinado** de tiempo.

Un proyecto se transforma en “piloto” cuando es formulado y ejecutado considerando en que los procesos y actividades podrán ser **replicados** en otros

contextos, con la finalidad de alcanzar objetivos similares o de mayor envergadura. Esto requiere una documentación cuidadosa de dichos procesos para analizar su replicabilidad futura a través de un **sistema de seguimiento y evaluación**.

En síntesis, un proyecto piloto debe tener:

- objetivos claros, con indicadores para medir su alcance;
- actividades y procesos diseñados con vistas a su posible replicación → un sistema de seguimiento y evaluación;
- una estrategia de sostenibilidad de lo conseguido;
- recursos a disposición → un presupuesto;
- una duración determinada → un calendario.

En el marco de EUROsociAL, los proyectos piloto constituyen un tipo de actividad cuyo objetivo es **avanzar significativamente en hacer operativos procesos de desarrollo y cambio en elementos de políticas públicas y en procedimientos institucionales, con efectos sobre la cohesión social**. Se trata de instrumentos que permiten inversiones más significativas que los intercambios de experiencia y que estimulan el aprendizaje organizacional, pues permiten experimentar iniciativas innovadoras que pueden servir de modelo a otras organizaciones, regiones o países.

Un proyecto piloto supone un paso cualitativo y cuantitativo que **transciende a un intercambio de experiencias**. Es posible considerar que se trata de una fase posterior a un intercambio de experiencias exitoso en el que se ha detectado elementos de política o procedimientos institucionales a desarrollar, que requiere apoyo adicional por parte del Programa. La idea esencial de "transferencia" implícita en los intercambios sería, de este modo, llevada a su máximo desarrollo, al promover a través de los proyectos piloto cambios concretos en las políticas y en las prácticas de las instituciones receptoras.

Desde un punto de vista administrativo, se detallan a continuación algunas características específicas de los proyectos piloto en EUROsociAL.

- Por definición, los proyectos piloto son ejecutados en países de América Latina, no en países europeos.
- Los proyectos piloto serán en general de ámbito nacional o sub-nacional, aunque no se descarta la posibilidad de realizar proyectos que involucren a más de un país beneficiario.
- Los proyectos piloto podrán ser intersectoriales.

- La duración de cada proyecto dependerá de sus características intrínsecas. Sin embargo, todos los proyectos piloto deberán finalizar, como última fecha, tres meses antes de la finalización del proyecto general.
- Los proyectos piloto serán variables en su número y presupuesto, dependiendo de lo que cada proyecto sectorial establezca.
- Los proyectos piloto son intervenciones que exigen una co-financiación del 30% del total del presupuesto total.<sup>1</sup>

### 3. Identificación y selección

Cada sector deberá identificar los proyectos piloto a ejecutar, preferentemente en el último trimestre de 2007 o el primero de 2008. La identificación estará basada, en primer lugar, en los intercambios de experiencia realizados con anterioridad con resultados más prometedores y mayor potencialidad de generar cambios con repercusiones positivas sobre la cohesión social, especialmente en países o áreas geográficas con necesidades no satisfechas más acuciantes. La identificación de proyectos piloto también podrá estar basada en procesos de reforma de políticas o procedimientos en marcha que resultan especialmente prometedores o interesantes en términos de promoción de la cohesión social.

Dependiendo de los procedimientos establecidos por cada sector, la identificación de proyectos piloto podrá ser realizada mediante mecanismos competitivos, partiendo de una convocatoria abierta o restringida.

EUROsociAL busca resultados de cambio en el ámbito del fortalecimiento institucional, la sensibilización y las políticas públicas. Todos los actores involucrados en el Programa son conscientes de que esto no es algo que pueda producirse de manera inmediata, sino que es necesario un proceso de identificación de elementos clave que puedan ser compartidos y difundidos para facilitar la implantación de prácticas institucionales y políticas o la incorporación de nuevos elementos a las ya existentes.

Así, un intercambio de experiencias puede ser el momento clave para realizar esta **identificación de elementos clave**. En el momento en que se detecta una posibilidad de cambio interesante que requiere dar continuidad al apoyo externo (por parte de EUROsociAL) es posible utilizar la siguiente batería de criterios para valorar si merece la pena proponer un proyecto piloto:

---

<sup>1</sup> Este punto será desarrollado en el apartado 6 "Elementos guía para la preparación del presupuesto y la ejecución del gasto."

<b>Valoración de la existencia de un posible Proyecto Piloto</b>	
Vocación y voluntad de cambio	¿Existe una propuesta clara de cambio de política? ¿De práctica institucional? ¿Qué posibles resistencias existen en el país? ¿Se pueden limar o minimizar? ¿La persona que hace la demanda y demuestra voluntad de cambio tiene capacidad de toma de decisiones y de comprometer a su institución? ¿Existe un compromiso financiero para cubrir las necesidades de la contrapartida nacional?
Relación con la cohesión social	¿Es posible explicar claramente de qué manera el desarrollo de la experiencia impactaría de forma positiva sobre la cohesión social? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Influye de manera positiva en la promoción de la igualdad de oportunidades para acceder a servicios públicos de calidad?</li> <li>▪ ¿Promueve el acceso de hombres y mujer en condiciones de igualdad a estos servicios?</li> <li>▪ ¿Contribuye a mejorar la capacidad del Estado para la provisión de estos servicios de manera equitativa y justa?</li> <li>▪ ¿Genera sentimientos de pertenencia y ciudadanía a través del fomento de la participación democrática?</li> </ul>
Demanda real	¿Proviene de una demanda real? ¿Concreta? ¿Documentada? ¿Se inserta en planes o programas nacionales desarrollados o en desarrollo?
Oferta existente	¿Existen posibles respuestas (oferta) pertinentes, adecuadas y relevantes, ya exploradas?
Replicabilidad de la iniciativa	¿Tanto el contenido como el posible proceso pueden servir para extraer un modelo que sea replicable?

Si estas preguntas reciben, en todo o en parte significativa, una respuesta favorable, podemos estar a las puertas de un proyecto piloto.

Ante múltiples posibilidades de proyectos piloto, los sectores tendrán la necesidad de priorizar. Para esto, se sugieren los siguientes **criterios de prioridad**, que podrán ser convertidos en una herramienta de valoración (tabla de evaluación técnica, con indicadores más específicos y ponderaciones definidas para cada uno de ellos):

***a. Vínculo directo con la cohesión social.***

La propuesta de proyecto debe ser pertinente, esto es, contener un claro y demostrable vínculo con la cohesión social, considerando las dimensiones de este concepto definidas en el "Marco conceptual" de EUROsociAL. Cuanto más directo y demostrable sea este vínculo, mayor interés en financiar el proyecto piloto.

**b. *Orientación / enfoque hacia países o áreas geográficas más necesitadas, sectores más vulnerables o temas más acuciantes.***

Es importante que los recursos de EUROsociAL se vuelquen en los países, zonas o sectores que más necesitan el apoyo externo. En este sentido, corresponde dar prioridad a los países menos avanzados de la región, y especialmente a las intervenciones que afecten a las áreas y sectores menos favorecidos de esos países. Cada sector deberá decidir la manera más adecuada de hacer operativo este criterio.

**c. *Estrategia de género.***

Indique la incidencia de las actuaciones en la situación de hombres y mujeres en el contexto en el que se pretende actuar. Procure emplear indicadores desagregados por sexo para cuantificar esta incidencia (número de mujeres y hombres participantes, mejora en el acceso a los servicios públicos de las mujeres y los hombres, porcentaje de actuaciones que tienen en cuenta la perspectiva de género...).

**d. *Factibilidad técnica y financiera.***

Finalmente, EUROsociAL debe dar prioridad a los proyectos con mayores probabilidades de éxito. Para esto, es preciso analizar:

- La factibilidad de alcanzar los resultados propuestos.
- La conformidad de la agencia gubernamental de referencia con los modelos que se propone desarrollar.
- El apoyo político, técnico y financiero al proceso.
- La existencia de recursos que garanticen la ejecución y el sostenimiento posterior de la iniciativa, sin depender de recursos provenientes de la cooperación internacional.
- La operatividad de las acciones propuestas en términos técnicos, temporales y materiales

**e. *Replicabilidad de los resultados.***

Finalmente, para potenciar la utilidad de esta herramienta de cooperación, los sectores deberán priorizar aquéllos proyectos piloto que tengan mayores posibilidades e interés de replicación, sea en otras zonas del país, en otros países de la región (replicabilidad territorial) o en otras agencias / instituciones (replicabilidad sectorial).

Esta es una característica esencial ya que si los resultados de un Proyecto Piloto no pueden ser replicables, éste pierde una de sus razones de ser, a saber, el servir de ensayo para experimentar la puesta en práctica de nuevas metodologías, sistemas o políticas.

## 4. Formulación

Una vez identificados y seleccionados los proyectos piloto a desarrollar será necesario proceder a su formulación o diseño. En esta fase, como en el caso de los intercambios de experiencia, es recomendable adoptar un procedimiento de programación por resultados, siendo realistas en la determinación de lo que es factible lograr teniendo en cuenta el tiempo y recursos disponibles, en función de si trabajamos para un cambio de política o para mejorar una práctica institucional.

La formulación deberá ser realizada por la institución o instituciones beneficiarias del proyecto piloto, con apoyo de la unidad de coordinación ejecutiva del sector de EUROsociAL. Es importante que en el diseño participen el conjunto de las unidades operativas y actores que estarán implicados en el desarrollo del proyecto por parte de las instituciones latinoamericanas receptoras, así como que se consulte a las transferentes.

**Se aconseja que el organismo u organismos receptores participen activamente en la formulación del proyecto piloto,** ya que esto facilita la apropiación y, en consecuencia, su viabilidad. EUROsociAL podrá participar en este proceso y prestar asistencia técnica siempre que se considere necesario.

Se incluye en el anexo un modelo muy sencillo de ficha de formulación de proyecto piloto.

## 5. Ejecución, seguimiento y evaluación

La ejecución de los proyecto piloto será confiada a la institución o instituciones receptoras. EUROsociAL, a través de las unidades de coordinación de cada sector, deberá realizar una supervisión continua de la ejecución, a través de mecanismos de seguimiento y control que pueden incluir informes periódicos y visitas.

Los proyectos piloto podrán tener su propia unidad de gestión, con personal asignado a tiempo completo o parcial a su ejecución. Los costes de gestión de cada proyecto piloto no podrán exceder, por regla general, el 20% de su presupuesto. **Es altamente recomendable que el equipo de gestión sea local.**

Se recuerda que la ejecución financiera (del gasto) sólo puede ser realizada por instituciones miembro del consorcio. Si se pretende que esta gestión sea realizada por la institución beneficiaria del proyecto piloto, ésta deberá ser incorporada al consorcio como miembro asociado.

Como se afirmaba anteriormente, el seguimiento y la evaluación de los proyectos piloto es esencial para facilitar la documentación de los procesos y

resultados, requisito para que pueda ser replicado en el futuro. **Cada proyecto piloto deberá por lo tanto establecer un sistema de seguimiento y auto-evaluación**, siguiendo las grandes líneas aplicables a EUROsociAL en su conjunto (véase la caja de herramientas preparada por la Oficina de Coordinación).

La auto-evaluación final de los proyectos piloto puede ser realizada por personal de alguna de las instituciones miembro del consorcio (siguiendo un esquema de "revisión entre pares"). Esta evaluación estará dirigida a analizar los logros del proyecto y extraer datos que ayuden a formular recomendaciones de cara a su posible futura implantación en otras zonas o en otros sectores. Su foco principal de atención debe situarse en las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que se puedan extraer.

## **6. Elementos para la preparación del presupuesto y la ejecución del gasto**

Como ya se ha señalado, los proyectos piloto requieren una co-financiación de, como mínimo, el 30% del total del presupuesto. La co-financiación puede provenir de la institución / país.

- Los criterios y reglas para la justificación del gasto de los proyectos piloto son los mismos que para el resto de las actividades. En otras palabras, es preciso presentar justificantes por el 100% del total gastado (solamente costes elegibles).
- Los aportes en salarios, oficinas, locales, etc. pueden ser considerados gastos elegibles. En cualquier caso habrán de ser justificados, indicando, en el caso de los salarios, si la persona trabaja a tiempo completo en el proyecto y, si no, en qué porcentaje.
- En general, los rubros que pueden ser objeto de financiación en un proyecto piloto serán los mismos que ya figuran en el proyecto general. Es posible incluir, por lo tanto, también algunas inversiones de capital (equipos informáticos, software, etc.), siempre y cuando estas no representen un porcentaje significativo del presupuesto. La propiedad de estos equipos, una vez finalizado el proyecto piloto, será transferida a la institución beneficiaria.
- En algunos casos, para facilitar la gestión, será conveniente que los proyectos piloto apoyen iniciativas de los gobiernos latinoamericanos ya en marcha y con presupuestos aprobados que puedan ser utilizados para la co-financiación.

## Anexo: Modelo para la formulación de un proyecto piloto

<b>Datos básicos</b>	
Denominación	Nombre sintético del proyecto
Sector(es) EUROsocial	Indicar el o los sectores que corresponden
País (es)	En el (los) que se desarrollará el Proyecto Piloto (siempre en América Latina)
Institución(es) receptora(s)	Nombre completo y URL del sitio Internet
Responsable	Nombre y cargo de la persona responsable del proyecto
Datos de contacto	Dirección postal completa Teléfono directo, fax y correo electrónico de la persona de contacto
Fecha de inicio del proyecto	Día – Mes – Año
Duración prevista	En meses
Presupuesto total / solicitado y cofinanciación	Coste total en euros. Importe solicitado a la CE y % que supone del total (siempre igual o inferior al 70% del coste total. Detalle de la co-financiación para el % restante.

### 1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO PILOTO

Incluir breve descripción sobre el origen de la idea y la actividad de intercambio de experiencias en la que tuvo su origen el proyecto.

### 2. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD

Describir la importancia, necesidad y el interés de este Proyecto Piloto para la institución solicitante y su país, en términos de mejora de la cohesión social (véanse las dimensiones de la cohesión social definidas en el marco conceptual).

Incluir mención a cómo esta iniciativa responde a los criterios de valoración señalados en el título 3, a saber: vocación y voluntad de cambio; relación con la cohesión social; relación con la demanda y calidad de la oferta existente; replicabilidad de la iniciativa.

Incluir explicaciones sobre la coherencia del proyecto con políticas y planes gubernamentales; el apoyo político y técnico al proceso; la garantía de recursos disponibles; la operatividad de las acciones propuestas en términos técnicos, temporales y materiales.

### **3. RESULTADOS ESPERADOS**

Señalar los efectos inmediatos esperados (al momento de finalización del proyecto) en términos de creación o mejora de una política pública, una práctica institucional o un mecanismo de gestión para la provisión de servicios sociales. Indicar también los efectos a medio y largo plazo sobre la cohesión social. Incluir indicadores de logro cuando esto sea necesario y pertinente.

### **4. PROCESO Y DESARROLLO DEL PROYECTO PILOTO**

Describir las actividades a ser desarrolladas y el calendario de ejecución. Incluir una explicación del sistema de seguimiento establecido y cómo se va a documentar el proceso. Incluir indicadores de progreso si esto es necesario y pertinente. Incluir un calendario detallado de las actividades a ser desarrolladas.

### **5. RECURSOS Y APORTES**

Detallar los recursos (personales, materiales, financieros, infraestructura, etc.) con los que la institución cuenta para este Proyecto y los que necesita. Explicar la disponibilidad de éstos para la realización de este Proyecto y su afección a las actividades del mismo. Señalar también las características principales de la unidad de gestión del proyecto, si ésta es instalada.

### **6. PRESUPUESTO**

Detallar:

- a. Costo total del Proyecto
- b. Cantidad solicitada (máximo el 70%)
- c. Cantidad cofinanciada (mínimo el 30%), señalando fuente de cofinanciación

Desglosar los costos por actividades y por partida presupuestaria (ver modelo de presupuesto por partida en página siguiente).

### **7. OTROS**

Incluir cualquier otro dato/explicación/elemento que pueda ayudar a valorar la relevancia de este Proyecto Piloto.

**MODELO DE PRESUPUESTO POR PARTIDA**

INSTITUCIÓN / PAÍS:

Título del Proyecto Piloto:

Fecha prevista de inicio:

Tipo de cambio empleado en el presupuesto (indicar fecha):

Partidas presupuestarias	Unidad	# de unidades	Coste unitario (en EUROS)	Coste total (en EUROS)	MONTO Solicitado a EUROsocial (en EUROS) - Máximo 70% del total	MONTO Cofinanciación (en EUROS)
<b>1. Recursos Humanos</b>						
1.1. Salarios (importes brutos, personal local)	Por mes			0		
1.2 Dietas para misiones/viajes (1)	Por día			0		
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>				<b>0</b>		
<b>2. Viajes</b>						
2.1 Viajes internacionales (2)	Por vuelo					
2.1.1. Viajes UE-AL-UE o AL-UE-AL	Por vuelo			0		
2.1.2. Viajes UE-UE o AL-AL	Por vuelo			0		
2.2 Transporte local	Por mes			0		
<b>Subtotal Viajes</b>				<b>0</b>		
<b>3. Equipos y Material</b>						
3.1 Mobiliario y equipos informáticos				0		
<b>Subtotal Equipos y Material</b>				<b>0</b>		
<b>4. Oficina local/Costes de la Acción</b>						

Partidas presupuestarias	Unidad	# de unidades	Coste unitario (en EUROS)	Coste total (en EUROS)	MONTO Solicitado a EUROsociAL (en EUROS) - Máximo 70% del total	MONTO Cofinanciación (en EUROS)
4.1 Alquiler de oficina	Por mes			0		
4.2 Bienes fungibles-material de oficina	Por mes			0		
4.3 Otros servicios (tel./fax, electricidad/calefacción, mantenimiento)	Por mes			0		
<b>Subtotal Oficina local/Costes de la Acción</b>				<b>0</b>		
<b>5. Otros costes, servicios</b>						
5.1 Publicaciones				0		
5.2 Estudios, investigación				0		
5.3 Costes de auditoría				0		
5.4 Costes de evaluación				0		
5.5 Traducción, interpretación				0		
5.6 Costes de conferencias/seminarios				0		
5.7 Actividades de visibilidad				0		
<b>Subtotal Otros Costes/Servicios</b>				<b>0</b>		
<b>6. TOTAL</b>				<b>0</b>		

(1) Consultar el sitio web de la CE: para definir dieta en Europa o en América Latina, para grupos o expertos individuales, según corresponda.

[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per\\_diems/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/index_en.htm)

(2) Tarifa en clase económica. Viajes UE-UE y AL-AL, 700 euros máximo. Viajes AL-EU-AL, 1.400 euros máximo.