



Treball Final de Carrera

*Organització i gestió de processos d'una empresa de
gestió d'ajuts públics de R+D+i*

Gerard Engo Cebollero

Enginyeria d'Organització Industrial

Directors: Joan Plana Vila / Anna Bonfill Teixidor

Vic, gener de 2016

ÍNDIX

Resum de Treball Final de Carrera	I
Summary of Final Thesis.....	II
A. INTRODUCCIÓ	1
B. OBJECTIUS.....	4
C. ANTECEDENTS	6
D. Possibles models d'organització.....	14
D.1. L'estructura simple	17
D.2. Burocràcia professional	18
D.3. Burocràcia mecànica.....	20
D.4. L'estructura divisional	22
D.5. Adhocràcia	24
E. ORGANITZACIÓ DE L'EMPRESA	27
E.1. Breu Descripció de l'empresa	27
E.1.1. Missió / Visió	28
E.1.2. Valors / <i>Networking</i>	29
E.1.3. Clients	31
E.1.4. Metodologia	32
E.2. Evolució del model d'organització de l'empresa.....	37
E.3. Equip.....	39
E.3.1. Organigrama	39
E.3.2. Estructura funcional	41
F. DEFINICIÓ DELS PROCESSOS DE GESTIÓ D'AJUTS	46
F.1. Etapes i fases naturals dels projectes de R+D+i	47
F.2. Mapa de processos	51
F.3. Descripció dels processos.....	54
G. EXEMPLE DE CAS D'ÚS.....	143
H. CONCLUSIONS.....	157
I. BIBLIOGRAFIA.....	159
J. ANNEX	164
J.1. Programa d'Ajuts estatals a la R+D+i 2015 (Espanya).....	164
J.2. Programa d'Ajuts Autonòmics a la R+D+i 2015 (Catalunya)	213
J.3. Programa d'Ajuts Internacionals a la R+D+i 2014-2015	218



Resum de Treball Final de Carrera Enginyeria d'Organització Industrial

Títol: Organització i gestió de processos d'una empresa de gestió d'ajuts públics de R+D+i

Paraules clau: Organització, empresa, gestió de processos, ajuts públics, R+D+i

Autor: Gerard Engo Cebollero

Direcció: Joan Plana Vila / Anna Bonfill Teixidor

Data: gener de 2016

Resum

ASET solutions és una empresa consultora especialitzada en la gestió d'ajuts públics de R+D+i que porta a terme tota l'activitat, des de la preparació de la sol·licitud i redacció de la memòria tècnica per demanar l'ajut, a la justificació econòmica i tècnica del projecte, fins al tancament del mateix. La gestió de tots aquests processos és complexa i requereix una comunicació constant amb els clients, així com amb els organismes públics que concedeixen els ajuts.

Per tant, condicionants d'activitat i d'empresa es combinen i com a resultat fan imprescindible delimitar l'organització de l'empresa ASET solutions i definir clarament els diferents processos de l'activitat de la companyia, així com l'elaboració del mapa de processos. D'aquesta manera, la delimitació de l'organització i la definició dels processos serviran per determinar els principals processos i les tasques que s'han de dur a terme en cada procés, així com qui són les persones o rols que les executaran.

Per portar-ho a terme, primerament es presenta informació referent a l'organització de l'empresa, així com dels possibles models d'organització i l'opció que més s'adequa a l'empresa. Al mateix temps, s'estudien les característiques particulars de l'empresa (missió, valors, clients, metodologia, organigrama, relacions, etc.) i es defineixen els diferents rols dins la companyia.

Posteriorment s'elabora una proposta de mapa de processos, així com la definició de cadascun dels processos i les seves característiques (restriccions, tasques, rols, notificacions, etc.) tenint en compte totes les característiques de l'empresa. I a continuació, es perfecciona tant el mapa com la definició dels diferents processos mitjançant diverses iteracions amb la Direcció de la companyia. Finalment, en base al mapa de processos i als diferents processos definits es detalla un exemple d'ús en un cas concret per poder veure l'aplicació pràctica del mateix.



Summary of Final Thesis
Industrial Organization Engineering

Title: Organization and Process Management of a management company of public funding for R&D

Keywords: Organization, company, process management, public funding, R&D

Author: Gerard Engo Cebollero

Directors: Joan Plana Vila / Anna Bonfill Teixidor

Date: January 2016

Abstract

ASET solutions is a consulting firm specializing in the management of public funding of R&D, which carries out all the activities, from the preparation of the application and the writing of the technical report, through the technical and economic justification of the project, until the close of it. Managing all of these processes is complex and requires constant communication with clients as well as public agencies that grant these funding.

Therefore, determinants of activity and business combine and as a result make it essential to define the organization of the company ASET solutions and clearly define the various processes of the activity of the company, as well as preparing the process map. Thus, the delimitation of the organization and the definition of the processes will serve to determine the main processes and tasks to be carried out in each process, and who are the people or roles that execute them.

To carry it out, first of all, information about the organization of the company is presented, as well as the possible organizational models and the option that best suits the company. At the same time, the characteristics of the company (mission, values, customers, methodology, organization, relationships, etc.) and the different roles within the company are studied.

Subsequently, a proposal of process map is developed, as well as the definition of each process and its characteristics (constraints, tasks, roles, notifications, etc.) taking into account all the characteristics of the company. And then, both the process map and the definition of the different processes through various iterations with the direction of the company are improved. Finally, based on the process map and the different processes defined an example of use in a specific case is detailed to understand the practical application of it.

A. INTRODUCCIÓ

El present Treball de Final de Carrera ha estat realitzat en una empresa consultora especialitzada en la gestió d'ajuts públics de R+D+i anomenada ASET solutions S.L.

El Director del projecte per part de l'empresa ha estat el Sr. Joan Plana i Vila, Director general d'ASET solutions, i el tutor per part de la Universitat de Vic ha estat la Sra. Anna Bonfill i Teixidor, professora del Departament d'Organització Industrial de la Universitat de Vic.

El projecte sorgeix degut al creixement que ha tingut els últims anys l'empresa, el qual es pretén consolidar en quant a productivitat i rendibilitat. D'aquesta manera, el creixement de la seva activitat, tant en nombre de projectes gestionats com en la complexitat dels mateixos, ha obligat a replantejar el sistema de treball intern de la companyia per tal de donar una resposta de qualitat als seus clients.

En conseqüència, el Director general de l'empresa va plantejar la necessitat de definir clarament l'organització de l'empresa, així com la gestió de processos de l'activitat de la companyia, i degut a l'experiència adquirida durant la carrera d'Enginyeria d'organització industrial se'm va plantejar el repte de porta-ho a terme. D'aquesta manera va sorgir l'oportunitat de realitzar el present projecte.

De manera addicional, ASET està desenvolupant una plataforma web per tal de gestionar l'ingent volum d'informació que genera cada projecte. En conseqüència, l'organització ajudarà a definir les funcionalitats d'aquesta nova plataforma.

Actualment hi ha una gran varietat d'ajuts públics per a desenvolupar projectes de R+D+i, però la majoria d'empreses els desconeixen, els troben massa complexes, o bé que comporten massa feina de gestió.

D'aquesta manera, a Espanya un de cada cinc ajuts públics no arriben a destí pel desconeixement de l'empresari. Per això val la pena no perdre l'oportunitat d'accedir

als més de 80.000 milions d'euros¹ que es concediran en ajuts en els propers anys, inclosos els ajuts de la Unió Europea. Així, cal destacar que hi ha diferents tipus d'ajuts segons els següents camps:

- Àmbit: catalans, espanyols, europeus, internacionals.
- Tipus d'entitat: PIME, gran empresa, *start-up*, centre d'investigació, universitat, ...
- Recurs: cost de personal, subcontractacions, actius, materials,...
- Nombre de participants: individual o conjunt (en consorci).
- Tipus d'ajut: préstec, subvenció, bestreta FEDER,...

ASET solutions és una empresa consultora especialitzada en la gestió d'ajuts públics de R+D+i, que porta a terme tota l'activitat: des de la sol·licitud i redacció de la memòria tècnica per demanar l'ajut, fins a la justificació econòmica i tècnica del projecte (tant parcial com final). La gestió de tots aquests processos és complexa i requereix una comunicació constant amb els clients, tant empreses com universitats o centres de recerca, així com amb els organismes públics que concedeixen els ajuts. D'aquesta forma, aquesta activitat es caracteritza per:

- La necessitat de coordinar un gran volum d'informació i documentació freqüentment provinent de diferents empreses o centres de recerca que participen en el projecte del qual es sol·licita l'ajut.
- Uns terminis tancats i establerts per l'organisme atorgant de l'ajut, que imposen uns *timings* (sincronitzacions) a l'hora de gestionar varis projectes al mateix temps per al correcte lliurament de la documentació de cada projecte.
- La llarga durada dels projectes, que s'inicien amb la sol·licitud de l'ajut, i que finalitzen tres o quatre anys després amb la certificació de finalització del projecte per part de l'organisme atorgant de l'ajut.

¹ Horizon 2020 is the biggest EU Research and Innovation programme ever with nearly €80 billion of funding available over 7 years (2014 to 2020) <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>

A aquesta complexitat inherent a la pròpia activitat d'ASET s'afegeix la seva pròpia evolució com a empresa. El creixement de la seva activitat, tant en nombre de projectes gestionats com en complexitat dels mateixos, els obliga a replantejar-se el seu sistema de treball intern per tal de donar una resposta de qualitat als seus clients.

Així, condicionants d'activitat i d'empresa es combinen i com a resultat fan imprescindible definir l'organització, així com la gestió de processos de l'activitat de la companyia, per tal d'assolir els següents objectius interns:

- Aplicar una metodologia i eines comunes per part de tots els professionals de l'empresa per a la gestió de projectes.
- Augmentar l'eficiència en la gestió de projectes i del propi temps de cada professional.
- Millorar la coordinació entre els membres de l'empresa, facilitant la transició dels projectes de l'etapa més tècnica (o de sol·licitud) a la de gestió (o de justificació).
- Facilitar el seguiment de les tasques realitzades i les responsabilitats assumides per cada membre de l'equip.

D'aquesta manera, l'organització i la gestió de processos a definir pretén servir per definir quines i quantes són els processos i tasques que s'han de dur a terme a l'empresa, així com el rol de les persones per dur-les a terme. Per això cal tenir en compte el perfil, habilitats i complementarietat dels membres de l'equip.

B. OBJECTIUS

Bàsicament, els objectius d'aquets projecte, concretats conjuntament amb la Direcció de l'empresa, es poden dividir en dos:

- Delimitar l'organització de l'empresa ASET solutions.
- Definir clarament els diferents processos de l'activitat de la companyia i elaborar el mapa de processos.

Queda fora de l'abast del projecte la implantació d'aquests objectius, així com l'anàlisi dels resultats, degut a que caldria un procés de seguiment continu que s'allargaria en el temps. D'aquesta manera, la delimitació de l'organització i la definició dels processos serviran per determinar els principals processos i les tasques que s'han de dur a terme en cada procés, així com qui són les persones o rols que les executaran.

D'aquesta manera, cal organitzar correctament els diversos processos i tasques que es desenvolupen en la gestió d'un projecte de R+D+i dins l'empresa, incidint en els aspectes següents:

- Quines persones o rols han de realitzar les activitats concretes en funció de les necessitats globals de la companyia i de les competències (aptituds, habilitats i actituds) de cada persona/rol.
- Definir les relacions de comandament i de dependència, i les funcions que s'han de desenvolupar a l'empresa i els rols responsables de la seva execució.

Per portar-ho a terme, primerament es presenta informació referent a l'organització de l'empresa, així com dels possibles models d'organització i l'opció que més s'adequa a l'empresa. Al mateix temps, s'estudien les característiques particulars de l'empresa (missió, valors, clients, metodologia, organigrama, relacions, etc.) i es defineixen els diferents rols dins la companyia.

B. Objectius

Posteriorment s'elabora una proposta de mapa de processos, així com la definició de cadascun dels processos i les seves característiques (restriccions, tasques, rols, notificacions, etc.) tenint en compte totes les característiques de l'empresa ASET solutions. I a continuació, es perfecciona tant el mapa com la definició dels diferents processos mitjançant diverses iteracions amb la Direcció de la companyia.

Finalment, en base al mapa de processos i als diferents processos definits es detalla un exemple d'us en un cas concret per poder veure l'aplicació pràctica del mateix.

C. ANTECEDENTS

La innovació empresarial basada en la Recerca, Desenvolupament i la innovació tecnològica, d'ara en endavant R+D+i, juga un paper fonamental com a element impulsor de la competitivitat empresarial i del creixement socioeconòmic.

La seva importància es veu reflectida tant en l'especial atenció dedicada pels diferents països de l'OCDE al suport públic a la R+D+i, com en l'objectiu marcat per la Unió Europea d'assolir el 3% del PIB en despesa en R+D el 2020². Aquest objectiu ha estat revisat a Espanya pel *Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016*, establint-se un objectiu del 1,48% amb una participació privada del 49% el 2016³.

En aquest sentit, l'Administració Pública desenvolupa una sèrie de programes d'incentius orientats a fomentar la competitivitat empresarial, a afavorir el desenvolupament del país mitjançant l'avanç tecnològic de les empreses, i l'augment de l'esforç d'aquelles en inversió en R+D+i. Aquests programes són de dues classes:

- Programes de foment mitjançant ajuts directes, principalment en forma de subvencions, bestretes reemborsables a llarg termini a tipus d'interès zero o inferior al del mercat i altres tipus d'ajuts (suport al capital risc, societats de garantia, etc.). Aquests programes són aplicats generalment per estimular activitats d'innovació en determinats camps i els projectes són seleccionats en un procés de concurrència competitiva.
- Incentius en forma de deduccions fiscals aplicades a la quota de l'Impost sobre Societats. Aquests incentius són de caràcter horitzontal en ser de caràcter objectiu i no existir intervenció pública en la selecció de projectes de R+D+i.

² http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_es.htm

³

http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Plan_Estatal_Inves_cientifica_tecnica_innovacion.pdf

Estan orientats a incentivar la iniciativa del sector privat sense condicionar l'àmbit innovador al qual s'orienta l'empresa.

Així mateix, cada organisme públic té un model de procediment per a la gestió dels ajuts públics que atorga. No obstant això, aquesta metodologia té grans similituds entre tots ells, podent-se resumir en els següents procediments:

- Publicació de les bases del programa.
- Obertura del termini de la sol·licitud: publicació de la convocatòria en el butlletí oficial corresponent.
- Lliurament de la documentació del projecte (sol·licitud, memòria tècnica, etc.).
- Proposta de resolució per part de l'Organisme.
- Acceptació de l'Ajut.
- Justificació del desenvolupament tècnic i de les despeses incorregudes en el període finançat.
- Cobrament de l'ajut.
- Reemborsament en cas de ser crèdits financers.
- Tancament de l'ajut.

Els ajuts públics a la realització de diferents activitats (Recerca Bàsica i Aplicada, Desenvolupament precompetitiu, Innovació Tecnològica, Inversions Mediambientals, Inversió industrial, entre altres) s'emmarquen dins de les categories de Subvenció a fons perdut i préstecs reemborsables sense o a baix interès. Són un mecanisme extern de finançament dissenyat per donar suport a determinats projectes, revitalitzar sectors castigats, o simplement augmentar la competitivitat de les empreses.

La subvenció és un ajut directe que es materialitza en l'aportació de capital a fons perdut com a ajut a la realització de determinades activitats.

Els préstecs sense interès o a baix interès són ajuts reemborsables que es materialitzen en disposicions de capital líquid amb estalvis elevats d'interessos en el temps com ajut a la realització de determinades activitats.

Finalment, hi ha diferents tipus d'ajuts segons la localització de l'organisme atorgant de l'ajut, que bàsicament es pot dividir en tres casos:

- **Ajuts Nacionals:** Els Programes d'Ajuts Nacionals tenen dotació dels pressupostos de l'Estat. Doten d'ajuts a projectes de diferents tipologies segons el programa (R+D+i, Medi Ambient, Inversió Industrial, Generació d'Ocupació). El seu objectiu s'emmarca dins de la consecució d'incrementar la despesa pública en R+D fins a un 3% del PIB segons els acords assolits a la Cimera de Lisboa. El nou Pla Nacional de R+D+i 2013-2016 incrementa de manera notable els fons destinats a finançar projectes per la via pressupostària.
- **Ajuts Autonòmics:** Els Programes d'Ajuts Autonòmics es gestionen des del Govern de cada comunitat, que de vegades cedeix la mateixa a organismes autònoms (CIDEM/ACC1Ó, IMPIVA, IMADE, IGAPE, IDEA, etc.). Fomenten la realització d'activitats de R+D+i a nivell local, potencien accions i inversions mediambientals i reforcen el teixit industrial de la comunitat mitjançant la creació d'ocupació lligada a inversions industrials.
- **Ajuts Europeus:** Un dels principals és el Programa Marc Horitzó 2020 (Horizon 2020) de la UE que potencia la R+D+i a nivell europeu fomentant la realització de grans projectes consorciats. Estarà vigent entre 2014 i 2020 i comptarà amb un pressupost aproximat de 80.000 milions d'euros. Els programes marc es recolzen en el principi de la creació d'un Espai Europeu de la Investigació (EEI) pensat per donar més eficàcia a la recerca europea en substituir la cooperació no estructurada entre investigadors i organitzacions de recerca per uns programes de recerca integrats de caràcter transfronterer i transdisciplinari.

A continuació es detallen les convocatòries d'Ajuts en l'annualitat 2015. En concret els que porta a terme l'empresa de manera més freqüents (els quals es detallen més àmpliament a l'Annex).

Ajuts Estatals i Autonòmics a la R+D+i

ASET gestiona íntegrament les sol·licituds d'ajut que hi ha a la R+D+i tant a nivell autonòmic com a nivell estatal. A continuació s'indiquen algunes de les principals línies d'ajut a la R+D+i a nivell estatal i autonòmic:

- **Programa RETOS DE COLABORACIÓN:** Programa del MINECO (Ministeri d'Economia i Competitivitat) que té per objecte el finançament de projectes de R+D+i en cooperació públic-privada entre organismes de recerca i empreses.
- **Programa Acción Estratégica Economía y Sociedad Digital (AEESD):** Es tracta de l'antic programa AVANZA del MINETUR (Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme), el qual destina els fons a projectes de R+D+i individuals o en cooperació dels àmbits temàtics d'Internet del futur, Sistemes i Dispositius, Solucions TIC per a l'empresa, Seguretat, Salut i Benestar social i Administració Pública.
- **Projectes de R+D+i individuals o en cooperació PID:** Programa del CDTI (Centre per al Desenvolupament Tecnològic Industrial, dependent del MINECO) destinat al finançament de projectes de recerca i desenvolupament nacionals o internacionals per a empreses de caràcter aplicat per a la creació i millora significativa de processos productius, de productes o serveis.
- **Programa CIEN:** Programa del CDTI que té com a objectiu el finançament de grans projectes de recerca industrial i de desenvolupament experimental desenvolupats en col·laboració efectiva per agrupacions empresarials, orientats a la realització d'una investigació planificada en àrees estratègiques de futur i amb potencial projecció internacional.
- **Subprograma TORRES QUEVEDO:** Programa del MINECO dirigit a afavorir la carrera professional dels investigadors doctors en el sistema nacional de R+D+i.
- **Programa EMPLEA:** Programa del MINECO destinat al finançament de contractació de personal tècnic qualificat per dur a terme activitats de R+D+i.
- **Programa Nuclis:** Programa d'ACC1Ó (Agència de Competitivitat per a l'empresa de la Generalitat de Catalunya) ajuts els quals es destinen a finançar projectes empresarials de recerca i desenvolupament en forma de nuclis d'innovació tecnològica.

Ajuts europeus a la R+D+i

ASET col·labora estretament amb els seus clients per impulsar i consolidar la seva participació en els principals programes europeus de finançament de la R+D+i i

gestionar de manera global el projecte. A continuació s'indiquen algunes de les principals línies d'ajut a la R+D+i a nivell europeu:

- **Xarxa EUREKA (EUREKA, EUROSTARS, EUREKA CLÚSTERS):** Dirigit a projectes R+D+i de tots els sectors tecnològics que estiguin clarament orientats a mercat i duts a terme per empreses, universitats i/o centres de recerca.
- **HORIZON 2020:** HORIZON 2020 és l'instrument financer europeu per implementar la Innovació a la Unió per assegurar la competitivitat, el creixement i la creació d'ocupació a Europa. La proposta de dotar la capacitat R+D+i europea d'excel·lència investigadora i de lideratge industrial en la innovació, així com també afronta les principals preocupacions dels europeus de l'actualitat.
- **CDTI INTEREMPRESAS INTERNACIONAL:** Aquest subprograma té per objecte el suport a la participació d'empreses en programes internacionals de R+D+i i està orientat prioritàriament a afavorir la participació d'empreses de l'estat en programes de cooperació internacional en l'àmbit de la R+D+i i afavorir la participació d'empreses de l'estat en el programa internacional EUROSTARS.
- **Programes Bilaterals e+:** Aquests programes pretenen promoure la Cooperació Tecnològica entre entitats espanyoles i els països de referència (Canadà, Japó, Xina, Corea, Índia, Sudàfrica) en projectes de transferència de tecnologia, desenvolupament tecnològic i innovació amb l'objectiu de generar beneficis econòmics per a Espanya i els països col·laboradors.

Deduccions fiscals a la R+D+i

Les deduccions fiscals s'han convertit cada vegada més en un dels instruments més utilitzats per impulsar la R+D+i a les empreses i passen a ser un finançament indirecte molt important per a aquestes. Els efectes econòmics són equiparables als d'una subvenció, amb el factor afegit que es tracta d'una deducció, no es comptabilitza com a ingrés, i en conseqüència, no està subjecta a tributació.

Es tracta d'un sistema objectiu ja que es pot aplicar a totes les empreses i no està sotmès a un règim de concurrència competitiva. Tenen un efecte immediat en l'exercici fiscal corresponent, són independents de la grandària de l'empresa i del

sector al qual dedica la seva activitat i la deducció és proporcional a les activitats de R+D+i de l'empresa.

Ajuts a inversions empresarials

ASET dóna una assistència global per a l'obtenció d'ajuts i finançament públic nacional i/o regional que impulsi la competitivitat industrial mitjançant la generació i desenvolupament del teixit industrial.

El foment de la competitivitat industrial vindrà donada per inversions per tal d'augmentar l'eficiència (energètica i/o productiva) del procés productiu, la sostenibilitat dels processos industrials, l'increment de valor afegit del procés o servei, la implantació de sistemes productius avançats, així com actuacions en qualitat, innovació i modernització de les empreses.

En aquest sentit, els principals programes destinats a inversions empresarials a nivell nacional i/o regional són:

- **Sectors Estratègics:** Foment de la competitivitat empresarial de sectors estratègics industrials (sector industrial, aeroespacial o automoció), gestionat pel MINETUR.
- **Línia Directa d'Innovació:** Suport de projectes empresarials que impliquin la incorporació i adaptació de tecnologies noves a nivell sectorial, i que suposin un avantatge competitiu per a l'empresa o signifiqui la seva introducció en nous mercats, gestionat pel CDTI.
- **Reindustrialització:** Programa d'ajuts regional que busca un desenvolupament sostenible del territori a través de la regeneració i/o creació de teixit industrial en zones desfavorides, gestionat pel MINETUR.
- **Altres ajuts de tipus regional:** Tals com Innoempresa, Inversions Empresarials d'alt impacte, projectes d'inversió estratègics (gestionat per ACCIÓ).

Ajuts a la creació d'Empreses de Base Tecnològica

En l'àmbit de finançament per a la creació d'empreses innovadores i de base tecnològica (EBT), ASET assessora als seus clients perquè tinguin accés al finançament,

i d'aquesta manera impulsar la creació, el creixement, el desenvolupament, la consolidació i enfortiment de les mateixes.

En aquest sentit, els principals programes destinats a impulsar i promoure la creació d'empreses de base tecnològica són:

- **ENISA:** Fomenta la creació, creixement i consolidació de l'empresa espanyola, participant activament en el finançament de projectes empresarials viables i innovadors i en la dinamització del mercat de capital risc.
- **NEOTEC:** Dóna suport a la creació i consolidació de noves empreses de base tecnològica a Espanya, les quals han de basar el seu model de negoci en la creació de línies pròpies de R+D+i que siguin fruit del seu desenvolupament tecnològic.

Ajuts a la internacionalització

La internacionalització de les empreses a l'Estat Espanyol i la seva obertura als mercats són uns dels canvis més importants que ha patit l'economia en els últims anys, passant a ser una part rellevant de l'estratègia de les empreses. Tot i així, la presència d'empreses espanyoles en el mercat exterior segueix estant molt per sota de la seva capacitat potencial.

És per això que per part de l'Administració ha una sèrie de mesures per al suport a aquestes actuacions gestionades des d'ASET per donar una major visió i estratègia de la internacionalització de la seva empresa.

- **Programa INNTERNACIONALIZA:** Es tracta d'un programa d'ajuts del CDTI amb l'objectiu de potenciar l'explotació internacional dels resultats de les activitats de R+D+i realitzades per les empreses espanyoles. Finança les actuacions derivades d'un pla estructurat d'internacionalització, amb objectius empresarials ben definits i un pla de treball coherent, podent incloure activitats de transferència de tecnologia, adaptació de la tecnologia desenvolupada als requeriments de mercats internacionals i promoció.

- **Programa ICEX-NEXT:** Des de l'Institut Espanyol de Comerç Exterior, ICEX, pertanyent al MINECO, és un programa d'ajuts a la internacionalització de la PIME espanyola no exportadora o exportadora ocasional, donant suport a les diferents fases del projecte internacional, tant en la seva iniciació com en la seva consolidació en els mercats.
- **Programes Regionals a la Internacionalització:** En les diferents comunitats autònomes de l'Estat Espanyol existeixen diversos programes regionals a la internacionalització de la seva empresa (ACC1Ó, etc.).

D. Possibles models d'organització

El disseny del model d'organització és bàsic per al desenvolupament de les funcions d'una empresa. Segons Henry Mintzberg⁴, es plantegen cinc configuracions naturals, essent cadascuna d'elles una combinació de certs elements estructurals i situacionals, que són com peces d'un trencaclosques. L'organització efectiva és aquella que aconsegueix coherència entre els seus components i que no canvia un element sense avaluar les conseqüències en els altres.

L'argument de Mintzberg és que les característiques de les organitzacions cauen dins d'agrupaments naturals o configuracions. Quan no hi ha acomodació o coherència, l'organització funciona malament, no aconsegueix l'harmonia natural. D'aquesta manera, planteja cinc components bàsics:

- Cúspide estratègica o administració superior: és la persona que va tenir la idea que va donar origen a l'organització. S'encarrega d'assegurar que l'organització compleixi la seva missió de manera efectiva, i també que satisfaci les necessitats d'aquells que la controlen o que d'alguna manera tinguin poder sobre l'organització.
- Centre operatiu: està format per les persones que realitzen els treballs medul·lars o bàsics de l'organització. Agrupa als membres (operaris) que realitzen el treball bàsic relacionat directament amb la producció dels productes i serveis de l'empresa.
- Línia mitja: administradors intermedis entre la cúspide estratègica i els operaris. La cúspide estratègica està unida al centre operatiu per la cadena de gerents de línia mitja amb autoritat formal.
- Estructura tècnica: són els analistes que dissenyen els sistemes referits al plantejament formal i al control del treball.
- Personal de suport (*staff*): proporcionen serveis indirectes a la resta de l'organització.

⁴ MINTZBERG, Henry; *Diseño de organizaciones eficientes*; Librería "El Ateneo"; 1989.

Així mateix, l'especialització es pot donar en dues vessants:

- **Horitzontal:** Molt relacionada amb la divisió del treball i es refereix al nombre de tasques que ha de realitzar la persona que ocupa un lloc de treball concret. Un lloc de treball estarà molt especialitzat horitzontalment quan la persona que ocupa aquest càrrec ha de realitzar una o molt poques tasques.
- **Vertical:** Aquesta es refereix a la separació entre l'execució del treball i la planificació i control del mateix, és a dir, un lloc de treball estarà molt especialitzat verticalment quan la persona que ocupa aquest lloc de treball sol realitzar les tasques que una altra persona ha planificat.

Les dues vessants estan molt relacionades perquè un treball molt especialitzat horitzontalment fa necessària també una especialització vertical perquè la persona que realitza una tasca concreta perd la visió de conjunt i cal que una altra persona que tingui aquesta visió de conjunt (supervisor, o una persona de la estructura tècnica) sigui la que realitzi la planificació i control d'aquest treball.

No totes les organitzacions requereixen d'aquests cinc components. El propòsit fonamental de l'estructura és coordinar el treball que s'ha dividit. D'aquesta manera Mintzberg defineix cinc models d'organització bàsics:

- **Estructura Simple:** la coordinació la porta a terme la cúspide estratègica mitjançant supervisió directa. Mínim de personal i de línia mitja.
- **Burocràcia Professional:** coordinació a través del coneixement dels empleats, de manera que es necessiten professionals altament entrenats en el centre operatiu i personal de suport. L'estructura i línia mitja no són molt elaborades.
- **Burocràcia Mecànica:** coordinació a través de l'estandardització del treball el què fa que sigui creada tota l'estructura administrativa.
- **Estructura Divisional:** la coordinació es porta a terme mitjançant l'estandardització de productes de diferents unitats de producció. La línia mitja de cadascuna d'aquestes unitats o divisions té gran autonomia.

D. Possibles models d'organització

- **Adhocràcia:** organitzacions més complexes, en què es requereix la combinació de treballs a través d'equips i coordinats mitjançant el compromís comú. Tendeixen a desaparèixer la línia mitja i el personal de suport (*staff*).

A continuació es mostra un quadre resum de cada model:

MODEL ESTRUCTURAL	MECANISME COORDINADOR PRINCIPAL	PART CLAU DE L'ORGANITZACIÓ	TIPUS DE DESCENTRALITZACIÓ
ESTRUCTURA SIMPLE	Supervisió Directa	Cúspide estratègica	Centralització vertical i horitzontal
BUROCRÀCIA PROFESSIONAL	Estandardització d'habilitats	Centre operatiu	Descentralització vertical i horitzontal
BUROCRÀCIA MECÀNICA	Estandardització de processos de treball	Estructura tècnica	Descentralització horitzontal limitada
ESTRUCTURA DIVISIONAL	Estandardització de produccions	Línia Mitja	Descentralització vertical limitada
ADHOCRÀCIA	Ajust mutu	Personal de suport	Descentralització selectiva

Els models d'organització tradicionals es basen en l'ús de la jerarquia i burocràcia, donant lloc a formes estructurals per la successió de nivells jeràrquics. En principi, afavoreixen la generació d'economies d'escala i l'aplicació dels principis de la divisió del treball i l'especialització, unit a la tendència a la formalització de les tasques i comportaments, així com cap a la centralització.

A continuació es detallen més a fons cadascun d'aquestes estructures.

D.1. L'estructura simple

Principal mecanisme de coordinació	Supervisió directa.
Part clau de l'organització	Cúspide estratègica.
Principals paràmetres de disseny	Centralització i estructura orgànica no formalitzada.
Factors de contingència	Jove, petita. Sistema tècnic poc sofisticat. Entorn senzill i relativament dinàmic. El poder està concentrat en la cúspide estratègica i sol estar relacionat amb la propietat. La cultura emana de la propietat que ostenta el poder i serà dominant i única.

Està formada principalment per l'alta direcció i el centre operatiu. La línia mitjana, si existeix és molt reduïda, el mateix que l'*staff* i la estructura tècnica, ja que és freqüent recórrer al *consulting* extern. El mecanisme bàsic de coordinació empleat és la supervisió directa del directiu sobre tots els participants.

Aquest model presenta les següents característiques bàsiques:

- La divisió del treball i l'especialització horitzontal són mínimes ja que els treballadors faran aquelles tasques per a les quals són requerits en cada moment. En canvi, l'especialització vertical és elevada (poc grau de control sobre el lloc de treball).
- El recurs a la preparació i l'adoctrinament no sol ser intens.
- No hi ha estandardització ni formalització del comportament.
- L'agrupació de les unitats recorre principalment al criteri funcional, i la grandària de les unitats és elevat.
- L'abast del control és absolut, és el director el que controla a la resta dels participants, de manera que es tracta d'una estructura plana amb un únic nivell de jerarquia.
- Els sistemes de planificació i control estan poc desenvolupats i el recurs als mecanismes d'enllaç és escàs.
- Es tracta d'una estructura fortament centralitzada.

Aplicacions del model:

L'estructura simple és el model característic de les organitzacions molt petites, o de les organitzacions noves que intenten introduir-se al mercat i necessiten gran dinamisme i flexibilitat, capaces d'adaptar-se les exigències de l'entorn. De vegades aquesta forma estructural és adoptada per organitzacions grans que travessen èpoques de crisi, com una forma d'assegurar l'exercici d'un lideratge fort que permeti la seva salvació.

No obstant això aquesta estructura planteja problemes quan la mida de l'empresa augmenta o es supera l'etapa de llançament, ja que la manca d'especialització i la dependència absoluta que manté l'empresa amb el seu director poden comportar conseqüències greus per a la supervivència. Aquesta mateixa circumstància explica les mancances en temes estratègics i operatius.

D.2. Burocràcia professional

Principal mecanisme de coordinació	Formalització/estandardització d'habilitats.
Part clau de l'organització	Centre operatiu.
Principals paràmetres de disseny	Preparació, capacició. Especialització horitzontal del lloc i divisió del treball. Descentralització vertical i horitzontal, estructura burocràtica.
Factors de contingència	Entorn complex i estable. Sistema tècnic no regulador i mancat de sofisticació. Poder distribuït i possible existència de subcultures en conflicte.

Aquest model apareix com a evolució del model anterior quan l'organització creix, encara que també és el resultat d'un nou disseny que pretén aconseguir la màxima utilització d'especialistes amb l'objectiu d'aconseguir una millora de la productivitat.

En aquest model, la normalització serà molt important, però en aquest cas s'utilitzarà bàsicament la formació per habilitats, aplicada amb caràcter previ a la pròpia participació dels individus en l'organització. Es primaran una sèrie de qualitats, com són la formació, els coneixements especialitzats i l'experiència.

Henry Mintzberg defineix aquest model afirmant que el principal mecanisme de coordinació és la formalització d'habilitats, la seva part fonamental el centre operatiu i els seus principals paràmetres de disseny són la preparació, l'especialització horitzontal i la descentralització horitzontal i vertical.

Aquest model té les principals característiques bàsiques:

- L'especialització horitzontal serà elevada (reduït nombre de tasques a realitzar), davant d'una escassa especialització vertical (major grau de control sobre el treball). La preparació serà molt important per als experts i s'haurà d'acreditar abans de començar a treballar. Per tant el centre operatiu està format per personal amb alt nivell de qualificació professional, d'aquí la importància que es concedeix al nucli operatiu, ja que en definir llocs molt especialitzats per als quals es necessiten persones de gran formació, serà en aquesta part de l'estructura on es prenen moltes de les decisions de l'organització. El treball del nucli d'operacions està normalitzat i és predictable, però en ser complex, serà controlat directament pels qui el realitzen, de manera que l'especialització vertical serà escassa.
- La formalització per activitats no té sentit, ja que els treballadors han demostrat abans de començar a treballar que són capaços de realitzar el treball corresponent, ja que tenen els coneixements necessaris per fer-ho.
- Les activitats s'agruparan en unitats recurrent al criteri funcional i la mida de les mateixes serà elevat.
- Hi haurà una forta descentralització, tant horitzontal com vertical ja que els treballadors tenen els coneixements necessaris per prendre decisions en la realització de la seva tasca, de manera que no tindria sentit seleccionar personal molt format per a que es dediqui a complir ordres emanades dels superiors.
- L'estructura tècnica serà poc important, ja que únicament hauran de dissenyar els sistemes de selecció de personal. La direcció mantindrà una certa importància, però es tracta d'un staff de suport al centre operatiu, encarregat de facilitar la realització de les tasques rutinàries que hagin de fer els membres del centre operatiu.

- A causa de les característiques particulars del centre operatiu, i els alts nivells de descentralització en els llocs de treball, és possible que hi hagi trams amples de control, per tant serà un model aplanat amb pocs nivells jeràrquics i amplis trams de control.
- Els sistemes de planificació i control no estan molt desenvolupats i el recurs als mecanismes d'enllaç laterals és escàs.

Aplicacions del model:

Aquest model és apropiat per a organitzacions que es mouen en **entorns relativament estables**, ja que si els coneixements necessaris per ocupar els llocs canvien de manera contínua, les normes de formalització per habilitats no serien vàlides més que per breus moments de temps.

La burocràcia professional aconsegueix elevats nivells d'eficiència en generar un coneixement conjunt en l'organització que és font d'avantatges competitius a causa de l'especialització en el centre operatiu, i el conjunt de coneixements compartits pels individus que el formen.

Aquest tipus de configuració és adequada en aquelles organitzacions d'una certa mida, que treballen en entorn estables però complexos amb una moderada incertesa, amb tecnologies rutinàries però executades per experts i on la direcció opta per la descentralització.

D.3. Burocràcia mecànica

Principal mecanisme de coordinació	Normalització/estandardització dels processos de treball.
Part clau de l'organització	Estructura tècnica
Principals paràmetres de disseny	Formalització de comportament. Especialització vertical i horitzontal del lloc. Agrupacions generalment funcionals. Unitat operativa gran. Centralització vertical i descentralització horitzontal limitada. Planificació d'accions.

Factors de contingència	Vella, gran, reguladora. Sistema tècnic poc automatitzat. Entorn simple i estable. Control extern. Cultura conservadora dominant subjecta a conflictes permanents. El poder de l'alta direcció és compartit amb els analistes de la estructura tècnica encarregats de la normalització i l'assessorament en temes estratègics.
--------------------------------	---

Mintzberg defineix aquest model afirmant que el principal mecanisme de coordinació és la normalització dels processos de treball, la part fonamental és l'estructura tècnica (tecnestructura) i els principals paràmetres de disseny són la formalització del comportament i l'especialització horitzontal i vertical.

Per tant les característiques d'aquest tipus d'estructura són:

- Elevada especialització horitzontal i vertical. Es tracta de tasques molt especialitzades i rutinàries (cadena de muntatge). Aquest tipus d'especialització horitzontal tan desenvolupada, comporta l'existència d'**especialització vertical**, és a dir, l'existència de llocs encarregats de controlar el treball executat per aquests especialistes horitzontals.
- Elevada formalització de les activitats: normes, manuals i reglaments es converteixen en imprescindibles per al correcte funcionament d'aquest model. La formalització per habilitats serà escassa, ja que es tracta de tasques repetitives i rutinàries, que s'aprenen a l'interior de l'empresa.
- El nivell de centralització serà molt alt, ja que els individus no tenen cap capacitat de decisió sobre el seu treball en estar predeterminat.
- Les unitats s'agrupen en base al criteri funcional, i en general tenen una mida gran. Hi ha un ús intens de la planificació però escàs dels mecanismes d'enllaç.
- Aquest model es basa en la normalització dels processos de treball, en la formalització de les tasques que el formen, de manera que la estructura tècnica és una de les parts fonamentals, ja que la seva missió és la formalització del comportament.

- A causa de l'elevat grau d'especialització vertical i horitzontal existent, el control del superior sobre els subordinats és directe. Les estructures tindran molts nivells jeràrquics i reduït abast del control.

Aplicacions del model:

Aquest model es troba en organitzacions caracteritzades per un centre operatiu rutinari, generalment senzill i repetitiu, donant lloc a processos de treball altament normalitzats. És propi de grans empreses que aconseguen el seu funcionament gràcies a l'ús intens de la formalització i normalització. Solen ser empreses velles, amb tecnologies reguladores del treball, convencionals i que s'estan quedant obsoletes a causa de la gran dinamicitat de l'entorn. Són les típiques empreses de serveis públics, d'organitzacions i entitats de l'Administració pública o d'activitats amb escassa competència i sistemes tècnics no automatitzats, com les grans empreses industrials i de serveis dels anys 50 i 60.

D.4. L'estructura divisional

Principal mecanisme de coordinació	Estandardització de productes. Normalització dels outputs, el que no impedeix que a l'interior de les divisions domini la normalització de processos o altres.
Part clau de l'organització	Línia mitja.
Principals paràmetres de disseny	Agrupació sobre la base del mercat, clients, productes i àrees geogràfiques. Sistema de control del rendiment. Descentralització vertical limitada.
Factors de contingència	Empreses grans, velles. Mercats diversificats (especialment productes i serveis). Entorns relativament estables encara que diversos i competitius. Necessitats de poder dels gerents intermedis. Cultura comuna afavorida des de la seu central, encara que accepten les diferències entre unitats.

L'estructura divisional es pot definir segons Mintzberg tenint en compte que el seu principal mecanisme de coordinació és la normalització dels *outputs*, la seva part fonamental és la línia mitja i els seus principals paràmetres de disseny són l'agrupació

en base al mercat, sistemes de control de rendiment i descentralització vertical més o menys limitada.

L'estructura divisional manté la cúspide estratègica. La línia mitja està composta per les direccions de les divisions, i les agrupacions de divisió que componen el nucli operatiu. Existirà staff d'assessorament a l'alta direcció i una petita estructura tècnica. En aquest model hi ha d'haver un equilibri de poders entre les divisions que reben una descentralització vertical paral·lela, els analistes de l'estructura tècnica que dissenyen els sistemes de control de les divisions, amb descentralització horitzontal selectiva i la unitat central que reté la direcció estratègica, i les funcions que s'estimen que es poden exercir millor de manera centralitzada.

Els trets bàsics d'aquest tipus d'estructura són:

- L'especialització, en grans unitats o divisions, dependrà de les decisions de caràcter estratègic.
- La formalització del comportament serà elevada i es realitzarà per resultats per a cadascuna de les divisions.
- La descentralització és especialment vertical en paral·lel amb part d'horitzontal selectiva. Les unitats funcionaran de manera autònoma i controlaran el seu resultat.
- L'agrupació en unitats es farà segons diferents criteris, essent els més freqüents els de producte, àrea geogràfica, mercat i/o funció.
- La direcció d'assessorament pot ser important per la cúspide estratègica, sobretot com més decisions conjuntes hagi de prendre l'alta direcció. L'estructura tècnica serà petita, i estarà encarregada de dissenyar els sistemes de control de les divisions.
- El control de l'alta direcció sobre les unitats és total pel què es pot afirmar que hi ha pocs nivells jeràrquics i l'estructura serà aplanada.
- Es compta amb sistemes de planificació i control integrats i es recorre a la direcció per objectius. L'ús de mecanismes d'enllaç és relativament important.

Aplicacions del model:

Aquest model és propi d'empreses grans, de serveis i industrials, amb estratègies de diversificació, és a dir, multiproducte, multiprocés, multimercat, a més de multinacional en molts casos. Aquesta diversificació fa ineficient el model lineal-*staff* i obliga a adoptar formes de funcionament burocràtic mecànic basades en divisions descentralitzades, de manera que es facilita la presa de decisions i es permet l'autonomia de cadascuna de les diferents activitats que es desenvolupen en el si de la empresa.

Les divisions són quasi empreses al capdavant de les quals hi ha una direcció totalment responsable dels resultats que s'obtinguin, amb els seus objectius, els seus recursos i les seves funcions bàsiques, amb capacitat de decisió en gairebé tots els aspectes que l'afecten, si bé, alguns com finances o marketing queden sota l'autoritat de la unitat central.

D.5. Adhocràcia

Principal mecanisme de coordinació	Adaptació mútua.
Part clau de l'organització	Staff de suport (En l'adhocràcia administrativa; juntament amb el centre operatiu a la adhocràcia operativa).
Principals paràmetres de disseny	Dispositius d'enllaç. Estructura orgànica. Descentralització selectiva. Especialització horitzontal de lloc. Preparació, capacitació. Agrupació basada alhora en la funció i mercat.
Factors de contingència	Entorn complex i dinàmic (de vegades dispar). Jove (especialment l'adhocràcia operativa). Sistema tècnic sofisticat i sovint automatitzat (en l'adhocràcia administrativa).

El model adhocràtic és en realitat un model intermedi, entre els models clàssics i els virtuals. No té una forma estructural definida, al contrari, més aviat pot adoptar diferents formes segons les necessitats del moment. En aquest model és molt important el treball en equip, la seva capacitat d'adaptació, la motivació, la participació

i l'adaptació mútua. Per tant, es tracta d'una estructura totalment orgànica, aplicable a les organitzacions els valors bàsics de les quals siguin la creativitat i la innovació. Aquest model estructural és capaç de combinar experts provinents de diferents camps per formar equips interdisciplinaris en la realització de projectes innovadors.

Les parts d'aquest model són la cúspide estratègica i el nucli operatiu, tenint aquest una característica especial, que se'l pot considerar doble, ja que l'agrupació es realitza per doble criteri, funcional i de mercat.

Els trets que defineixen aquest model estructural són els següents:

- Hi ha una elevada especialització horitzontal, ja que està format per especialistes amb elevada formació prèvia del nivell mitjà-alt, el que implica inexistència d'especialització vertical.
- La formalització d'activitats és pràcticament nul·la. Hi haurà una formalització per habilitats i una formalització per resultats en cada un dels equips que s'hagin format per fer front als projectes de l'empresa.
- La descentralització és fonamental, tant per als equips, que seran responsables dels seus resultats, com en el si del propi equip on cada individu especialitzat i amb alta formació tindrà capacitat per decidir en la seva matèria concreta. Per tant el mecanisme de coordinació serà l'adaptació mútua entre els treballadors, i s'empra en un context d'elevada formació i acceptació de les peculiaritats de ser una estructura orgànica i fins i tot informal.
- El criteri de departamentalització és doble, utilitzant normalment una combinació de criteri funcional (que permet agrupar especialistes) amb criteri per projectes, productes o processos.
- La cúspide estratègica manté un abast de control sobre tots i cada un dels equips existents, de manera que hi haurà pocs nivells jeràrquics.

Aplicacions del model:

És el model típic d'empreses de recent creació, compostes per professionals de sectors de tecnologies avançades (exemples com Google o Pixar) i de serveis a altres empreses, o bé empreses madures subjectes a re-disseny. Exemples típics són les empreses de consultoria, d'enginyeria i projectes, agències de publicitat, etc. Treballen

en entorns dinàmics amb sistemes tècnics sofisticats i amb processos intermitents, per comanda o per projectes, que exigeixen actuacions multidisciplinars. De vegades aquesta forma d'actuar apareix en parts de l'organització o unitats organitzatives com en els departaments de R+D d'enginyeria de projectes.

Un dels avantatges més importants d'aquest model és la flexibilitat davant les fluctuacions de la demanda: quan els clients creixen es formaran més equips i quan disminueixen es reduiran. Aquests augments i disminucions no influeixen en el funcionament dels equips actius, ja que són independents els uns dels altres. Per tant perquè realment siguin efectives han de comptar amb sistemes de contractació de personal flexibles, podent arribar fins i tot a subcontractar a l'exterior algunes de les activitats.

E. ORGANITZACIÓ DE L'EMPRESA

E.1. Breu Descripció de l'empresa

ASET Solutions és una empresa consultora especialitzada en la gestió global d'ajuts públics (subvencions, crèdits i deduccions fiscals) per a projectes de R+D+i i empresarials.

L'empresa ofereix un servei integral de gestió de la innovació a les empreses, universitats i centres de recerca, assessorant-les en totes les etapes dels projectes, des de la creació inicial dels mateixos, la ubicació en els diferents programes d'ajut i la recerca de socis, passant per l'elaboració de les corresponents sol·licituds tècnico-econòmiques-empresarials, fins a la justificació i tancament del projecte.

ASET Solutions pretén ser un veritable soci de referència en la innovació de les entitats, facilitant les eines per a l'execució dels projectes propis i generant noves possibilitats de cooperació entre diferents empreses, així com entre aquestes i els organismes d'investigació.

L'empresa, creada el 2004, està especialitzada en el desenvolupament de projectes col·laboratius en l'àmbit autonòmic, estatal i europeu, abastant qualsevol projecte empresarial. ASET Solutions té una àmplia experiència, especialment en l'àmbit de les Tecnologies de la Informació i les Comunicacions, Biotecnologia, Alimentació i Agroquímica.

ASET assessora, elabora i gestiona tota la documentació tècnica i econòmica dels projectes de R+D+i dels seus clients per a que, mitjançant la correcta combinació d'ajuts directes i/o indirectes, es beneficiïn d'una rebaixa del tipus impositiu en la seva liquidació fiscal i, a més, disposi d'un finançament a llarg termini amb subvenció o préstec sense interès o amb un interès per sota del mercat per a les seves inversions i despeses en R+D+i.

ASET analitza amb els clients, des de l'inici, els projectes i pressupostos per identificar les seves necessitats financeres, així com les seves previsions fiscals per establir la millor estratègia a realitzar durant cada exercici.

D'aquesta forma, ASET elabora conjuntament amb el client, un pla de treball basant-se en la següent metodologia bàsica:

- Identificació dels diferents projectes de R+D+i.
- Anàlisi i selecció de les possibles modalitats d'ajuts financers, subvencions i estalvi fiscal.
- Elaboració i coordinació de tota la documentació necessària per instrumentar els projectes de R+D+i.
- Gestió, seguiment i negociació dels projectes oberts, tant amb els Organismes gestors com amb el client fins al seu tancament administratiu i legal.

ASET compta amb la confiança d'un grup d'empreses i centres tecnològics amb el propòsit de millora continua dels seus productes, processos i serveis. Aquestes empreses són referents en el seu sector gràcies a la seva constant inversió en projectes de R+D+i. Els seus esforços i resultats obtinguts en la millora i recerca de nous bens i serveis les consoliden, any rere any, en els mercats nacionals i internacionals. Els nostres clients són líders indiscutibles en sectors tals com: Alimentació, Automoció, Electrònica, Salut o Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (TIC).

E.1.1. Missió / Visió

MISSIÓ

Servei de consultoria professional, integral i d'alt nivell, amb l'objectiu de satisfer les necessitats dels nostres clients entorn al finançament (per via fiscal i/o pressupostària) de les seves activitats d'investigació, desenvolupament, innovació tecnològica, protecció mediambiental, formació, exportació, etc.

VISIÓ

Generar un creixement sostenible de l'empresa seguint l'excel·lència en la qualitat i estendre el model de negoci a altres serveis que puguin necessitar el client i a altres mercats amb un entorn similar.

E.1.2. Valors / Networking

VALORS

- Assessorament integral de la innovació de les entitats.
- Informació actualitzada de les convocatòries existents i futures permetent a les entitats planificar els seus projectes amb ajuts públics.
- Recerca de socis per completar les iniciatives innovadores augmentant les possibilitats de finançament i la innovació dels projectes.
- Recerca de sinergies amb altres empreses, universitats o centres tecnològics facilitant nous projectes i possibilitats de negoci futures.
- Personal tècnic especialista en la creació i elaboració de projectes tècnics, amb especial atenció als projectes de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions, Biotecnologia, Alimentació i Agroquímica.
- Assessorament en l'obtenció d'aval, subrogacions i altres garanties.
- Seguiment complet de l'evolució tècnico-econòmica dels projectes.
- Acompanyament al client en les possibles visites per part de l'Administració.
- Honoraris vinculats en exclusiva a l'èxit del projecte sense cap cost fix ni avançament per part del client. El pagament no es realitza fins al moment que l'entitat cobra l'ajut.
- ASET pretén ser un soci de referència del client més que una empresa col·laboradora externa.

NETWORKING

ASET ha apostat des de la seva creació en la col·laboració empresarial i públic-privada com a forma bàsica de desenvolupar els projectes d'innovació.

La col·laboració, bàsica inicialment en els projectes europeus i posteriorment en els projectes d'àmbit estatal i autonòmic, implica una metodologia de gestió clarament diferencial respecte a l'execució dels projectes individuals.

Per dur a terme els projectes col·laboratius, hem especialitzat la nostra activitat en l'àmbit del *Networking*, facilitant l'entorn de recerca de socis i definició de projectes ampliant la R+D+i i facilitant un entorn més adequat per a la majoria de línies de finançament públic a la innovació actuals.

Així mateix, entenem el *Networking* no només com una eina de millora del projecte, sinó com una recerca de noves oportunitats de negoci conjuntes per a les empreses, universitats i centres tecnològics.

Comptem amb una àmplia xarxa nacional de socis empresarials, centres tecnològics i universitats per completar els projectes i trobar oportunitats de negoci.

D'aquesta manera, per part d'ASET s'acompanya al líder del projecte en tota la gestió assumint gran part de les tasques pròpies d'aquest lideratge. El client aconsegueix minimitzar el temps dedicat a la gestió, facilitant una optimització dels recursos i una maximització dels esforços en el desenvolupament del propi projecte.

Les tasques d'ASET en aquest àmbit són:

- Recerca dels socis adequats per a cada iniciativa.
- Assessorament en la negociació dels acords de consorci, propietat intel·lectual i explotació industrial dels resultats del projecte.
- Coordinació de l'elaboració de la proposta.

- Col·laboració en l'elaboració de la memòria del projecte i seguiment individualitzat de la documentació administrativa i legal de cada entitat.
- Acceptació de l'ajut i assessorament en la recerca de garanties conjuntes o individualitzades a petició de l'administració o del consorci.
- Recopilació dels resultats de cada fita o anualitat i col·laboració en l'elaboració de la memòria tècnico-econòmica justificativa.
- Seguiment individualitzat de la justificació econòmica de cada entitat.
- Elaboració individualitzada de la memòria econòmica justificativa de cada entitat.
- Organització i assistència a les reunions plenàries de cada fita del projecte.
- Suport en la comunicació entre el líder i l'Organisme Públic atorgant de l'ajut.

E.1.3. Clients

ASET focalitza la seva activitat en l'assessorament de qualsevol tipus d'entitat innovadora independentment de la seva forma jurídica, mida o ubicació. Dins d'aquest àmbit distingim quatre grans tipus d'entitats amb requeriments diferencials:

- **Empreses:** qualsevol empresa (Gran Empresa, PIME o microempresa) amb projectes innovadors. Oferim serveis de consultoria especialitzada en la gestió d'ajuts públics a la R+D+i i per a inversions empresarials.
- **Start-ups** o **emprenedors:** complementàriament als serveis empresarials, els assessorem i gestionem els ajuts propis per a la modelització d'empreses de base tecnològica (Neotec, Enisa, ICF,...).
- **Universitats i Centres Tecnològics:** gestió dels ajuts públics per als seus projectes i recerca de sinergies empresarials per a la transferència de les seves capacitats de R+D+i.
- **Associacions empresarials i col·legis oficials:** gestió dels ajuts públics per als seus projectes i recerca de sinergies amb empreses i organismes d'investigació per a l'entitat i els seus associats.

E.1.4. Metodologia

ASET Solutions gestiona de forma integral els projectes d'innovació i d'inversió empresarial, implicant-nos en totes les etapes del projecte, des de la definició inicial fins al tancament del mateix.

D'aquesta manera, diferenciem cinc grans etapes en l'execució d'un projecte:

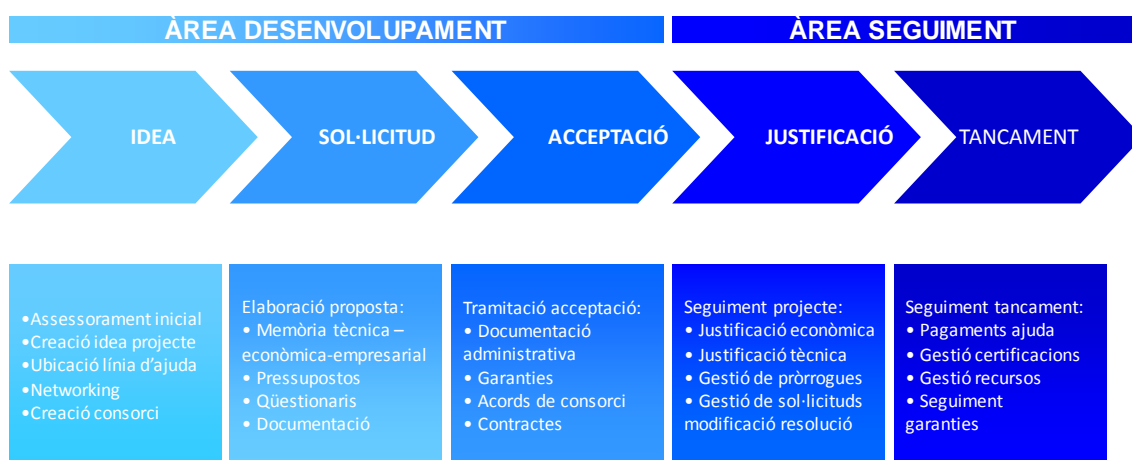


Figura 1. Etapes definides en ASET Solutions per a la gestió de projectes de R+D+i

IDEA

D'una idea a un projecte definit

La Idea és l'etapa que va des de l'aparició d'una idea innovadora fins a la definició d'un projecte de R+D+i. Primerament, analitzem les inversions i actuacions innovadores dels clients i definim els diferents projectes d'ajut susceptibles de rebre finançament en el marc de les diferents convocatòries europees, estatals i autonòmiques.

En aquesta etapa ajudem a la creació de consorcis entre empreses, així com entre aquestes i els organismes de recerca, millorant les possibilitats de finançament dels projectes, augmentant la innovació i facilitant futures possibilitats de negoci.

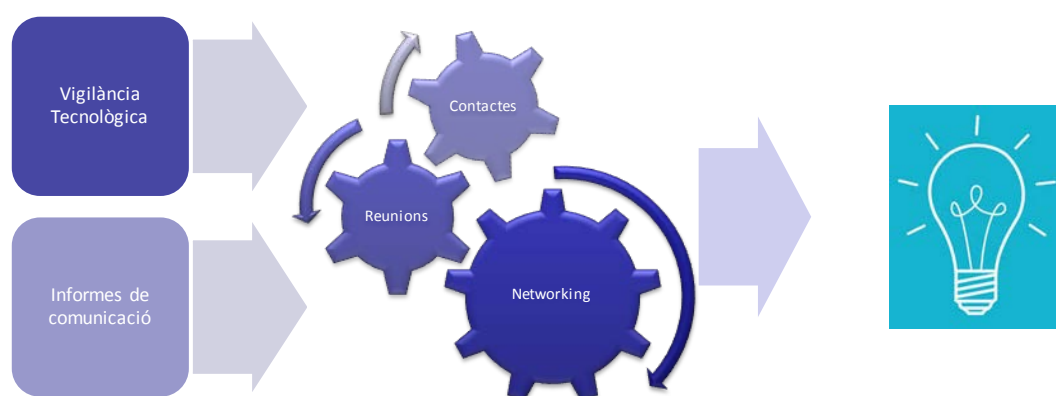


Figura 2. Esquema de l'etapa de gestió de projecte R+D+i (IDEA)

Els conceptes que conformen l'etapa IDEA es defineixen de la següent manera:

- 1. XARXES DE CONTACTES:** Manteniment de la xarxa de contactes d'ASET solutions.
- 2. VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA:** Revisió periòdica de l'estat de les noves oportunitats de finançament públiques per al finançament d'activitats de R+D+i a nivell nacional i internacional.
- 3. INFORMES DE COMUNICACIÓ:** Comunicar a les xarxes de contactes d'ASET solutions amb informació detallada sobre les noves oportunitats de finançament públic per a la R+D+i. Identificar per a cada client les millors oportunitats de finançament de la manera més personalitzada possible.
- 4. REUNIONS / NETWORKING:** Activitats per a la generació de nous projectes de R+D+i (individual o consorci) susceptibles per ser candidats a les convocatòries de finançament públic.

SOL·LICITUD

Elaboració i presentació del projecte tècnic-econòmic-empresarial

La Sol·licitud és l'etapa que engloba les tasques referents a l'elaboració i presentació del projecte tècnic-econòmic-empresarial. D'acord amb la idea definida, col·laborem en l'elaboració de la memòria técnico-econòmica-empresarial i els qüestionaris de sol·licitud dels programes definits.

De la mateixa manera, coordinem el lliurament de la documentació administrativa i financera, i revisem l'adequació dels pressupostos a les característiques de cada programa. En els projectes col·laboratius, coordinem la redacció dels acords de consorci, de propietat intel·lectual i / o explotació que regiran el consorci.

Així mateix, coordinem la presentació de les sol·licituds de forma completa i donem resposta a tots els possibles requeriments de documentació plantejats per l'administració durant l'avaluació de la proposta.

A més, si el programa estableix una visita d'avaluació, coordinem la preparació de la mateixa i acompanyem al client en el dia de la visita.

Finalment, seguim l'evolució del projecte fins a la seva aprovació o denegació.

ACCEPTACIÓ

Acceptació de l'ajut atorgat

En els projectes aprovats preparem la documentació administrativa i financera sol·licitada per l'acceptació dels mateixos.

En el cas que el programa requereixi garanties, ajudem al client en la definició, recerca i negociació de les mateixes amb entitats bancàries o societats de garantia recíproca.

Així mateix, en el cas que el programa tingui un ajut parcial o total en forma de préstec i aquest es pugui subrogar, ajudem en la negociació de la subrogació amb entitats bancàries.

En els projectes col·laboratius, coordinem l'elaboració, negociació i signatura dels acords de consorci, propietat intel·lectual i/o explotació industrial. Així mateix, en el cas de subcontractar part del projecte i segons requeriment del programa, també coordinem l'elaboració i negociació dels acords amb les entitats subcontractades.

JUSTIFICACIÓ

Certificació tècnico-econòmica de cadascuna de les fites del projecte

És la certificació tècnico-econòmica de cadascuna de les fites o anualitats del projecte. En aquesta etapa des d'ASET Solutions es realitza el seguiment de l'execució tècnico-econòmica del projecte, l'assessorament en la imputació de les despeses i coordinació de les sol·licituds de modificació de resolució i pròrrogues per sincronitzar amb l'execució real del projecte.

També efectuem el seguiment i coordinació dels pagaments de l'ajut quan aquest es realitza de forma anticipada.

Realitzem la coordinació i col·laboració en l'elaboració tan de les memòries tècniques com de les memòries econòmiques justificatives de cada entitat del consorci en cada fita o anualitat del projecte. Si el programa estableix una visita de justificació, coordinem la preparació de la mateixa i acompanyem al client en el dia de la visita.

Finalment, coordinem la presentació de les justificacions, donant resposta a tots els possibles requeriments de documentació plantejats per l'administració en la revisió de les justificacions fins a la certificació final del projecte.

Cal destacar que per al correcte desenvolupament dels projectes, els responsables de projectes de l'àrea de desenvolupament es coordinen en tot moment amb els responsables de la justificació econòmica i administrativa per a la correcta gestió i coordinació dels projectes consorciats.

TANCAMENT

Finalització del projecte

El tancament és l'etapa de finalització del projecte. Es fa el seguiment i coordinació dels pagaments de l'ajut quan aquesta es realitza un cop certificat el projecte, així com l'assistència en el retorn de garanties, inspeccions posteriors a la certificació del projecte o en la presentació de recursos administratius.

Així mateix, a part d'aquestes cinc etapes en l'execució d'un projecte, caldria afegir una etapa que seria transversal a les mateixes: la cerca o seguiment dels ajuts que es convoquen o es preveu que es convoquin. En aquesta, es revisa el BOE, BOCM, DOGC, BOPV, EURLEX, etc., diàriament per estar informats de les noves convocatòries o l'actualització de les mateixes, es fa una tria del què realment interessa i es genera un resum de les convocatòries per enviar posteriorment un mailing als clients que puguin estar potencialment interessats.

E.2. Evolució del model d'organització de l'empresa

Inicialment, ASET va començar amb una sola persona, el Director General, el qual desenvolupava totes les tasques i processos, però la coordinació de totes aquestes tasques no presentava cap problema pel motiu que ho feia tot ell.

Al poc temps les comandes excedien la seva capacitat de producció, per tant va decidir contractar a la Directora de l'Àrea de Seguiment, això significava que el Director General havia de dividir el treball, per tant va decidir que la Directora de l'Àrea de Seguiment portaria a terme les tasques de gestió més administrativa, i el Director General faria la resta de les tasques. Es requeria una coordinació de treball, ja que es comunicaven informalment.

Amb el transcurs de temps, les comandes excedien novament la seva capacitat de producció, per això el Director General necessitava més assistents. Fins i tot amb cinc persones, la coordinació no presentava problemes, però quan es van agregar dos assistents més van començar a sorgir els problemes de coordinació. El Director General es va adonar que set persones en una petita empresa no podien coordinar tot el seu treball a través del simple mecanisme de la comunicació informal, a més la cosa empitjorava pel motiu que el Director General havia de passar més i més temps amb els clients, i és per això que va nomenar la Directora de l'Àrea de Seguiment com a administradora de l'empresa, la seva tasca seria supervisar i coordinar el treball dels responsables de justificació econòmica-administrativa, i ell assumiria el càrrec de Director de l'Àrea de Desenvolupament, amb la tasca de supervisar i coordinar el treball dels tècnics responsables dels projectes.

L'empresa va continuar creixent i cada persona desenvolupava només les tasques corresponents a cadascuna de les línies de serveis, és a dir que un departament realitzava només les tasques desenvolupament, i l'altre les tasques de seguiment o gestió administrativa dels ajuts. L'estructura d'una organització pot ser definida simplement com la suma total de les formes en que es divideix el seu treball en diferents tasques i després s'aconsegueix la coordinació entre aquestes tasques.

D'aquesta forma, l'empresa va començar amb una **estructura simple** en la que inicialment eren entre dues i cinc persones, en què la cúspide estratègica o administració superior coordinava mitjançant la supervisió directa i comunicació informal, amb un mínim de personal al centre operatiu i sense línia mitja. Però a partir de coordinar un cert nombre d'assistents, es va veure la necessitat de canviar el model estructural de l'organització per passar a un **model funcional, o de burocràcia professional**, el qual requereix d'uns professionals ben entrenats per a realitzar les tasques operatives i que treballin de forma autònoma sense tanta supervisió directa, sinó la formalització d'habilitats; la seva part fonamental és el centre operatiu i els seus principals paràmetres de disseny són la preparació, l'especialització horitzontal i la descentralització horitzontal i vertical, amb una línia mitja no gaire elaborada.

Per tant, l'empresa ha evolucionat des d'un model d'estructura simple a un model funcional, o de burocràcia professional. Però a l'estar aquest últim en un entorn complex, amb un sistema tècnic mancat de sofisticació i amb un poder distribuït entre els directors de l'Àrea de Desenvolupament i l'Àrea de Seguiment, que pot provocar a vegades possibles conflictes entre els centres operatius de les diferents àrees, sobretot en la fase de transició dels projectes de l'etapa d'acceptació a la de justificació.

En conseqüència, el Director general de l'empresa va plantejar la necessitat de definir la gestió de processos de l'activitat de l'empresa per tal d'aplicar una metodologia i eines comunes per part de tots els professionals de l'empresa per a la gestió de projectes, augmentar l'eficiència en la gestió de projectes i del propi temps de cada professional, millorar la coordinació entre els membres de l'empresa, facilitant la transició dels projectes de l'etapa d'acceptació a la de justificació, així com facilitar el seguiment dels processos i tasques realitzades i les responsabilitats assumides per cada membre o rol de l'equip.

E.3. Equip

E.3.1. Organigrama

ASET Solutions compta amb un equip multidisciplinar format la major part per enginyers superiors i llicenciats (incloent doctors), i enginyers tècnics amb coneixements en matèria tecnològica, financera, fiscal i legal, amb capacitat per assessorar les diferents entitats en les seves activitats d'innovació en els aspectes tècnics, econòmics i legals.

Gràcies a l'experiència dels seus socis fundadors, s'ha consolidat una metodologia contrastada per a la col·laboració amb empreses i organismes de recerca per a la identificació i execució de projectes de R+D+i.

Per això l'equip multidisciplinar està dividit en dues àrees per cobrir totes les necessitats que sorgeixen durant la proposta, elaboració i execució dels projectes de R+D+i que es realitzen. Concretament les dues àrees que integren l'organigrama d'ASET Solutions són l'Àrea de Desenvolupament i l'Àrea de Seguiment.

En la següent Figura es mostra l'organigrama d'ASET solutions.

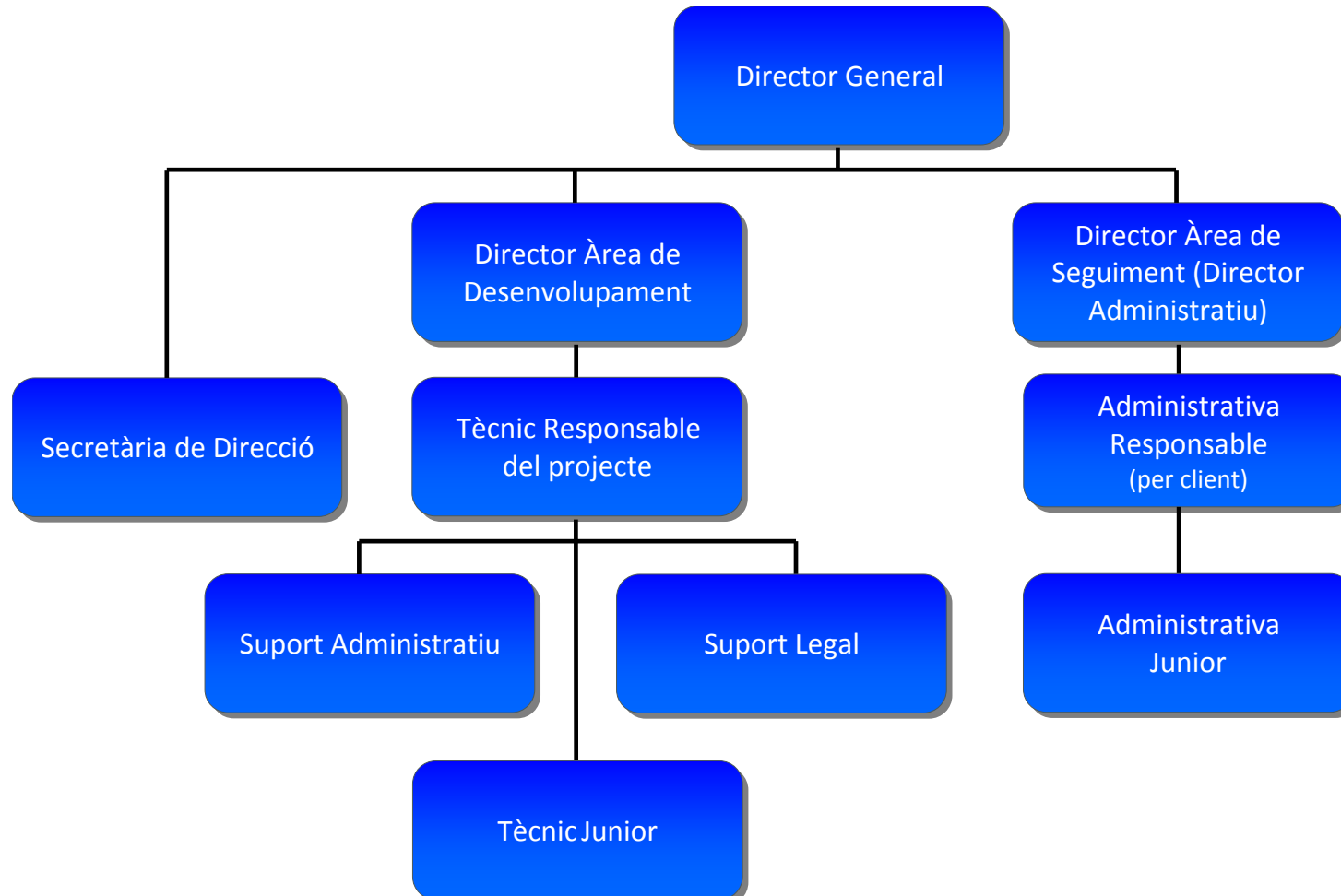


Figura 3. Organigrama de l'empresa

L'Àrea de Desenvolupament està integrada pel director de l'àrea i els diferents tècnics responsables dels projectes. Cadascun d'aquests tècnics responsables coordina un equip que integra un suport administratiu, un suport legal i, en alguns casos, un equip de tècnics junior o de suport. En el cas d'ASET, el Director de l'Àrea de Desenvolupament és el mateix Director General.

Així mateix, l'Àrea de Seguiment està integrada pel director de l'àrea (Director Administratiu), i per un equip d'administratives responsables de la justificació econòmica i administrativa, la qual es realitza per client, i, en alguns casos, un equip d'administratives junior o de suport.

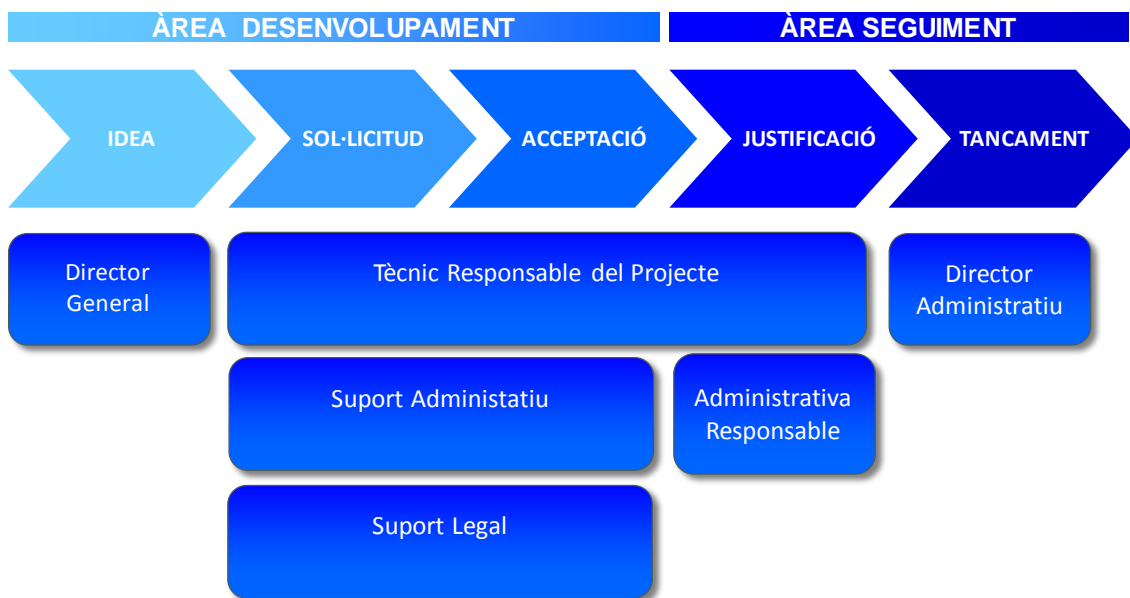


Figura 4. Estructura funcional de l'empresa per projecte

E.3.2. Estructura funcional

A més de les relacions purament jeràrquiques i de poder, també existeixen relacions funcionals entre les àrees, les quals acostumen a aparèixer fruit de les tasques diàries. Per exemple, una àrea pot necessitar disposar d'una informació que elabora un altre àrea per poder realitzar les seves tasques. És a dir, les relacions funcionals fan

referència a relacions laborals que es tenen entre àrees concretes fora de les purament jeràrquiques.

L'estructura funcional de la consultora ASET Solutions ha estat dissenyada per donar un servei de gestió integral en cadascuna de les etapes en la gestió de projectes de R+D+i, de manera que sigui diferencial respecte als competidors.

D'aquesta forma, ASET s'ha estructurat segons les cinc grans etapes que s'han definit en la gestió de projectes R+D+i per la majoria d'Administracions d'ajuts públics (veure Figura 1), que van des de l'aparició de la idea inicial fins al tancament tècnic-econòmic del mateix.

ASET Solutions compta amb un equip multidisciplinar amb coneixements en matèria tecnològica, financera, fiscal i legal, amb capacitat per assessorar les diferents entitats en les seves activitats d'innovació en els aspectes tècnics, econòmics i legals. D'aquesta manera, l'equip d'ASET en la gestió d'un projecte de R+D+i està format per:

Rol	Responsabilitat	Acrònim
DIRECTOR GENERAL	Responsable màxim d'un projecte fins a la Resolució de Concessió definitiva d'un expedient.	DG
DIRECTOR ADMINISTRATIU	Responsable màxim d'un projecte des de la Resolució de Concessió definitiva fins al tancament definitiu de l'expedient.	DA
TÈCNIC RESPONSABLE	Responsable d'un projecte R+D+i. Es defineix un TR per projecte de R+D+i.	TR
ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	Responsable de la justificació d'un expedient. Es defineix una AR per client.	AR
SUPPORT LEGAL	Responsable dels aspectes legals dels projectes de R+D+i.	SL
SUPPORT ADMINISTRATIU	Responsable dels aspectes administratius d'un projecte de R+D+i.	SA

SECRETÀRIA DE DIRECCIÓ	Responsable dels aspectes administratius i de gestió diaris, i del calendari del DG.	SD
TÈCNIC JUNIOR	Suport al Tècnic responsable.	TJ
ADMINISTRATIVA JUNIOR	Suport a l'Administrativa responsable.	AJ

Taula 1. Rols del personal d'ASET en un projecte R+D+i

El paper i responsabilitats de l'equip d'ASET en les diferents etapes definides per un projecte de R+D+i s'esquematisza en la següent Figura:

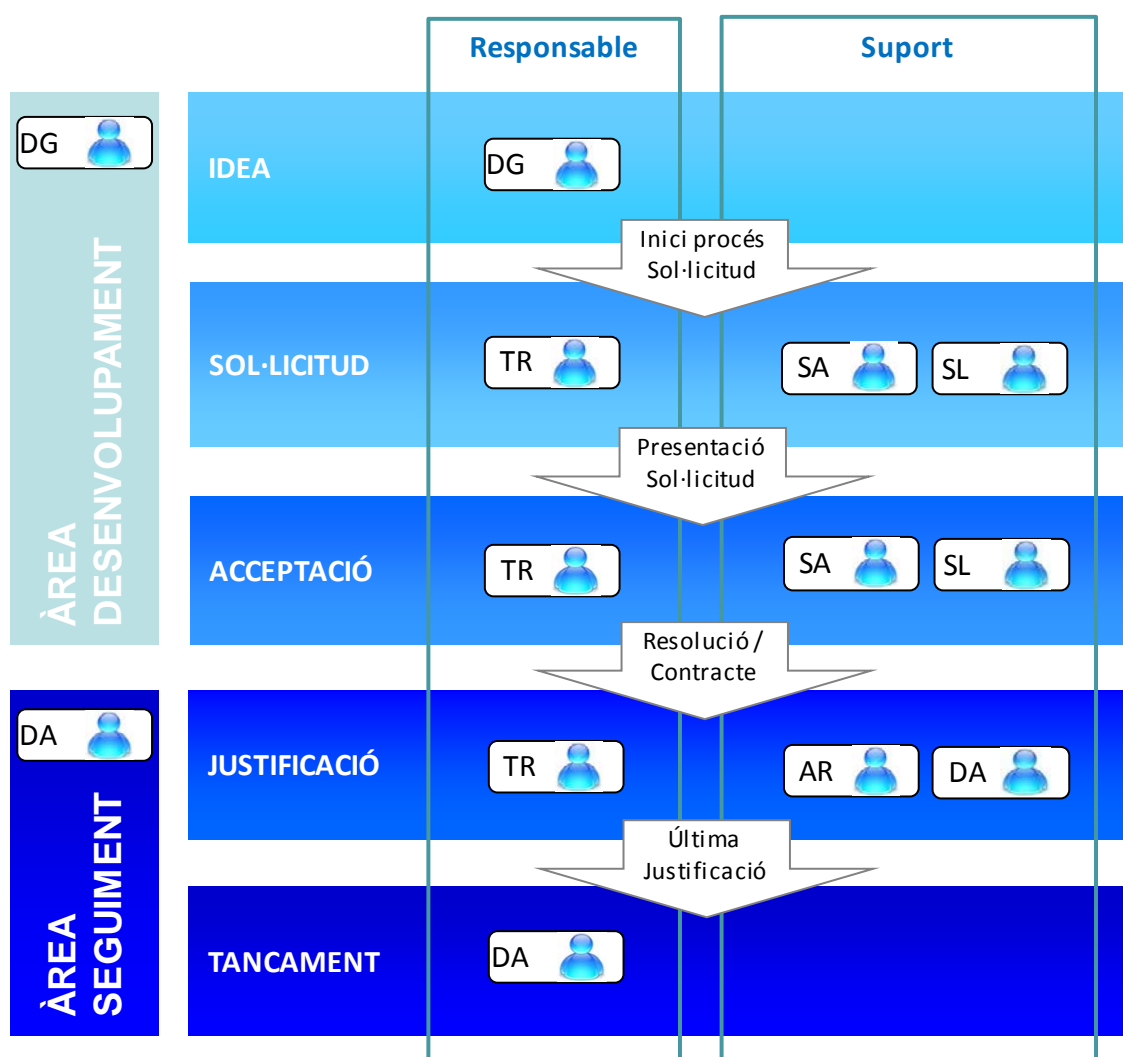


Figura 5. Rols de l'equip d'ASET en un projecte R+D+i

ÀREA DE DESENVOLUPAMENT: ANÀLISI, PLANIFICACIÓ I PRESENTACIÓ DE PROJECTES

Des de l'àrea de desenvolupament s'avaluen els possibles projectes susceptibles de rebre finançament per a activitats de R+D+i, aportant l'experiència de l'empresa sobre tots els programes d'ajuts financers i fiscals. En cada cas es realitza una anàlisi i avaluació de les inversions i activitats que durà a terme cada entitat i definim projectes que encaixin en programes o convocatòries obertes o que es preveu que es convocaran per tal d'obtenir ajuts financers.

Un cop definit el projecte coordinem l'elaboració de les memòries tècniques i econòmiques per presentar la sol·licitud d'ajut en les diferents convocatòries i per a això recopilem tota la documentació tècnica, administrativa i financera requerida per emplenar els corresponents formularis, i ens responsabilitzem de la presentació de l'expedient per a la convocatòria desitjada.

Dels expedients presentats realitzem un seguiment fins a la resolució (aprovació o denegació) o qualificació fiscal, aportant en cas que sigui necessari la documentació addicional o qualsevol altre tipus d'informació requerida durant el procés d'avaluació.

Així mateix, realitzem la gestió dels diferents acords que requereixen les convocatòries, com poden ser els acords de consorci, de col·laboració, etc., i també assistim en la gestió d'avals, contractes, acords d'explotació, que requereixen algunes convocatòries. En cas que l'organisme avaluador visiti l'empresa per a l'avaluació del projecte, assistim a l'empresa per a la seva preparació i durant la mateixa visita.

ÀREA DE SEGUIMENT: GESTIÓ DE PROJECTES APROVATS

Un cop aprovat el projecte i durant el temps d'execució i desenvolupament tècnic del mateix, que l'executa cada entitat beneficiària de l'ajut, informem puntualment sobre terminis i conjuntures especials per a la correcta gestió de l'ajut concedit. Elaborem els informes tècnics i econòmics necessaris per justificar cada projecte d'acord amb les normatives de cada convocatòria, presentant els informes i tota la documentació corresponent en els terminis que prescriu l'organisme responsable de l'ajut.

En cas que l'organisme avaluador visiti l'empresa per al seguiment del projecte assistim a l'empresa per a la seva preparació i durant la mateixa visita. A més, assistim en la retirada d'aval, inspeccions del projecte o qualsevol aspecte relacionat amb la gestió de l'ajut del projecte.

Cal destacar que per al correcte desenvolupament dels projectes, els tècnics responsables de projectes de l'àrea de desenvolupament (TR) es coordinen en tot moment amb els responsables de la justificació econòmica i administrativa (AR) per a la correcta gestió i coordinació dels projectes en consorci.

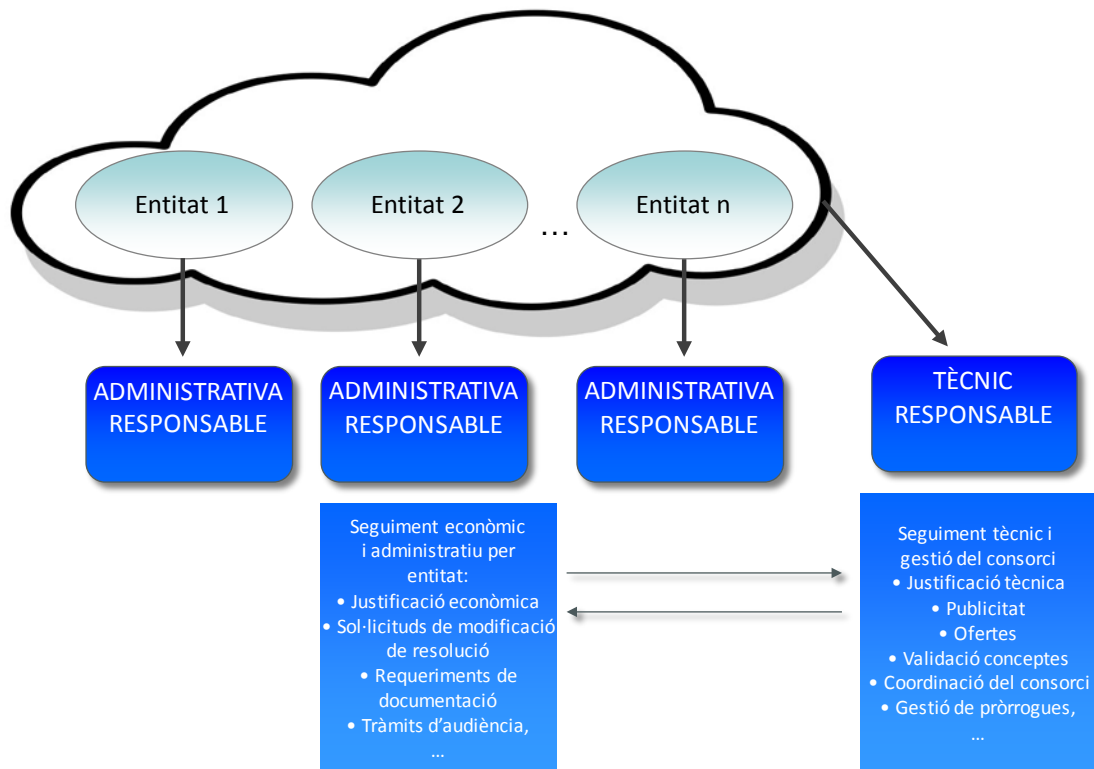


Figura 6. Estructura funcional de la gestió de la justificació de projectes

Un aspecte molt important és que cada departament o àrea tingui clar quines són les seves delimitacions de responsabilitats i fins a on poden decidir. Per tant, l'empresa ha de tenir una estructura jeràrquica ben definida en la que les dependències estiguin clarament delimitades, evitant així possibles conflictes futurs.

F. DEFINICIÓ DELS PROCESSOS DE GESTIÓ D'AJUTS

Històricament, les organitzacions s'han gestionat d'acord a principis de divisió i especialització del treball per funcions o departaments.

Els organigrames, com el de la Figura 3, estableixen una estructura organitzativa i designen aquests departaments. En aquests diagrames es defineixen les relacions jeràrquiques en l'organització. No obstant, en un organigrama no es veuen reflectits el funcionament de l'empresa, les responsabilitats, relacions, o els fluxos d'informació i comunicació interna i externa.

Aquesta visió departamentalitzada de les organitzacions ha estat font de diversos problemes i crítiques degut a:

- Una proliferació d'activitats interdepartamentals que no aporten valor al client ni a la pròpia organització.
- Falles en l'intercanvi d'informació y materials entre els diferents departaments.
- Falta de motivació del personal per una definició poc clara de les responsabilitats de cada rol dins l'empresa.

D'aquesta manera, la gestió per processos es basa en la modelització dels sistemes com un conjunt de processos interrelacionats mitjançant vincles causa-efecte. El propòsit final és assegurar que tots els processos d'una organització es desenvolupin de forma coordinada, millorant l'efectivitat i la satisfacció de totes les parts interessades (director, personal, clients, etc.).

A continuació s'indiquen els beneficis que es poden obtenir degut a l'aplicació dels principis d'un sistema de gestió per processos en l'organització:

- Orientació de l'esforç de cada procés a la seva raó de ser, reconeixent el recolzament d'altres processos per assolir un objectiu comú.

- Alineació dels objectius de l'organització amb les expectatives i necessitats dels clients.
- Definició de l'estructura dels fluxos d'informació.
- Definició de funcions i responsabilitats dins de l'empresa.

Així mateix, per portar a terme la definició dels processos de gestió d'ajuts s'han fet servir les següents eines:

- Realització d'entrevistes amb el director i personal de l'empresa.
- Anàlisi dels documents i comunicacions que circulen i es generen en els processos, per obtenir una idea global dels mateixos.
- Definició de les etapes i fases dins l'activitat de l'empresa.
- Definició del mapa de processos, en el que es detallen els diferents estats i processos, així com les possibles relacions entre ells.
- Detall de les restriccions, les diferents tasques, notificacions i relacions de cada procés.

F.1. Etapes i fases naturals dels projectes de R+D+i

Tal com s'ha comentat a l'apartat E.1.4 Metodologia, les etapes en la gestió d'un projecte de R+D+i són:

- **IDEA**
- **SOL·LICITUD**
- **ACCEPTACIÓ**
- **JUSTIFICACIÓ**
- **TANCAMENT**

Així mateix, les fases naturals d'un projecte de R+D+i són:

- **EN PROCÉS**
- **PRESENTAT**

- APROVAT
- DENEGAT
- RENUNCIAT
- FINALITZAT

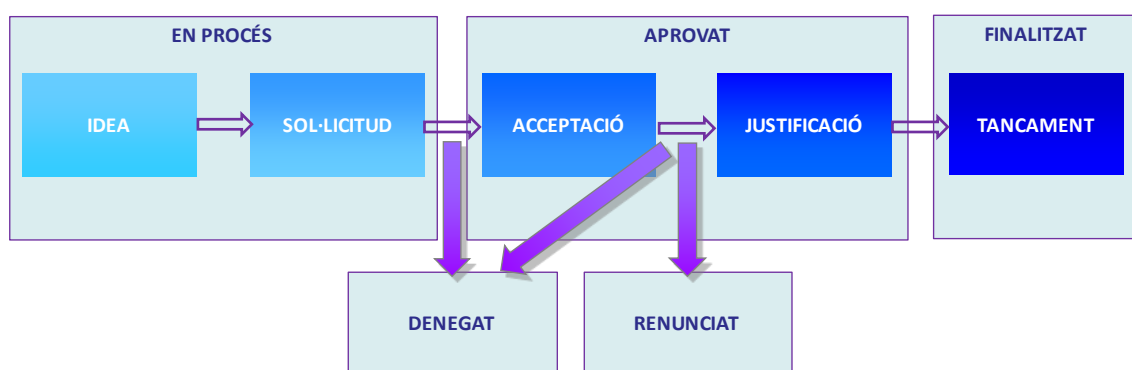


Figura 7. Esquema amb les fases i etapes d'un projecte de R+D+i

D'altra banda, dins d'aquests fases naturals hi ha 2 macrofases que les engloben:

- Projecte en curs.
- Projecte en execució.

Així mateix, dins d'aquests macrofases hi ha diferents Tipus d'estats, que s'enumeren a continuació.

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Macrofase	Tipus estat	Descripció
Projecte en curs	possible	És l'estat en el que queda per defecte simplement pel fet d'estar donat d'alta. Significa que s'ha identificat un possible projecte però que encara "no té forma", falta una acceptació per part del client.
	descartat	Es tracta d'un estat final. S'arriba a aquest estat perquè s'ha decidit que no té sentit o no es pot continuar amb el projecte o pre-projecte.
	en curs	Aquest es un estat en el que el projecte té moltes possibilitats d'acabar esdevenint una sol·licitud.
	presentada sol·licitud	En aquest estat ja s'ha presentat una sol·licitud formalment a l'administració i s'està esperant una resposta per part de l'administració.
	requeriment	En aquest cas la sol·licitud ha estat presentada però l'administració ha presentat un requeriment. Durant aquest estat es realitzaran les tasques necessàries per donar resposta al requeriment.

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Macrofase	Tipus estat	Descripció
Projecte en execució / certificació	notificació provisional favorable	S'arriba en aquest estat després de rebre una resposta a la sol·licitud per part de l'administració. En molts casos en aquest estat comencen les tasques necessàries per a realitzar l'acceptació.
	denegat	La resposta de l'administració no ha estat favorable. Aquest pot ser un estat final, tot i que és possible tornar al cicle del projecte si es presenta un recurs a l'administració.
	recurs denegació	En aquest estat s'espera una resposta de l'administració per un recurs presentat.
	al·legació	En aquest estat es prepara i presenta una al·legació a l'administració. En la majoria dels casos amb la intenció de variar el pressupost.
	requeriment al·legació	És un estat en el que s'espera una resposta a l'al·legació presentada.
	acceptació	Es realitzen les tasques necessàries per fer favorable la resolució i es presenten davant de l'administració.
	resolució definitiva pendent	En aquest estat s'espera una resposta favorable de l'administració.
	execució	En aquest estat es comença a l'execució i certificació del projecte.
	renúncia	Després d'haver presentat la sol·licitud, en qualsevol moment es pot renunciar a l'ajut presentant una renúncia a l'administració.

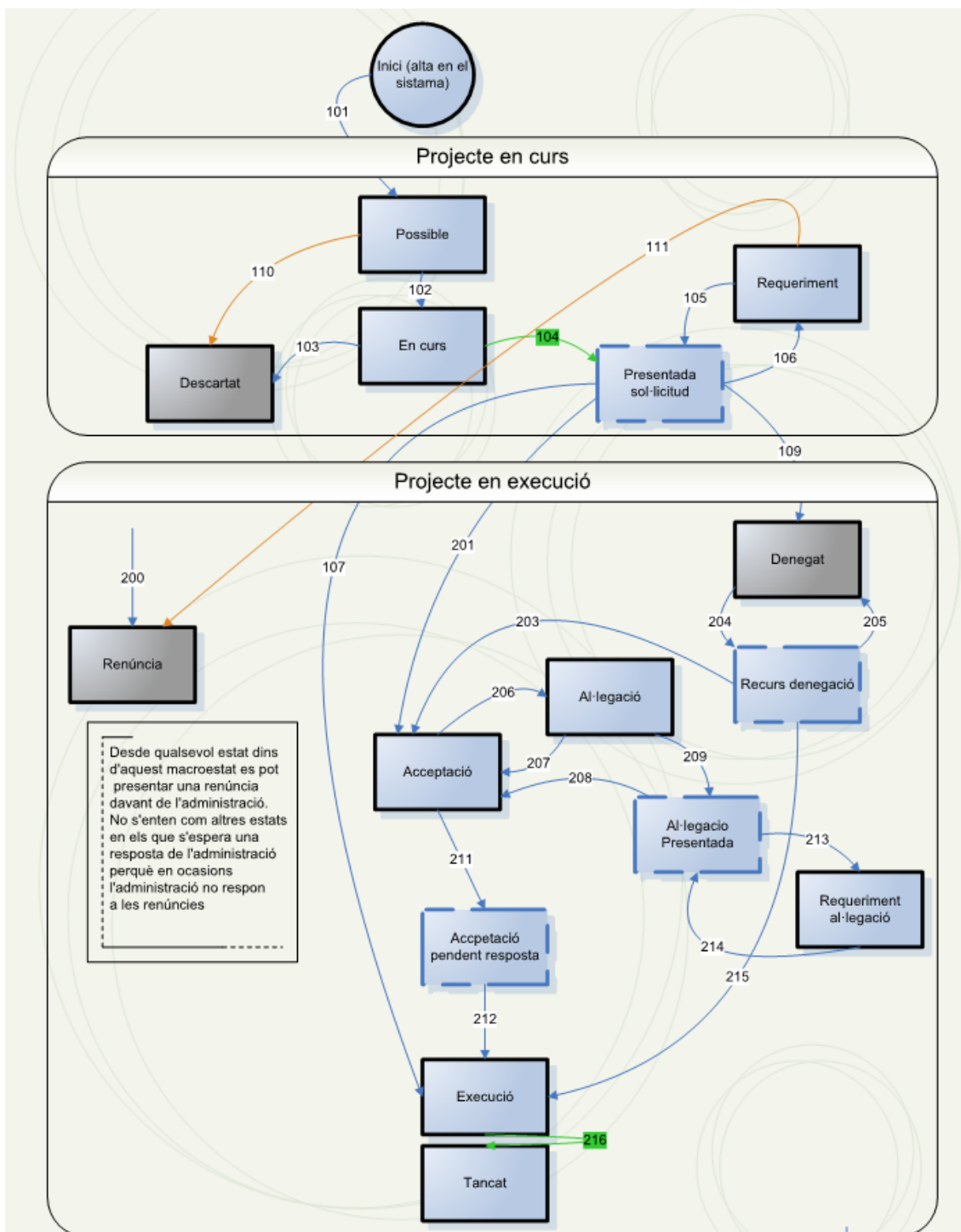
F.2. Mapa de processos

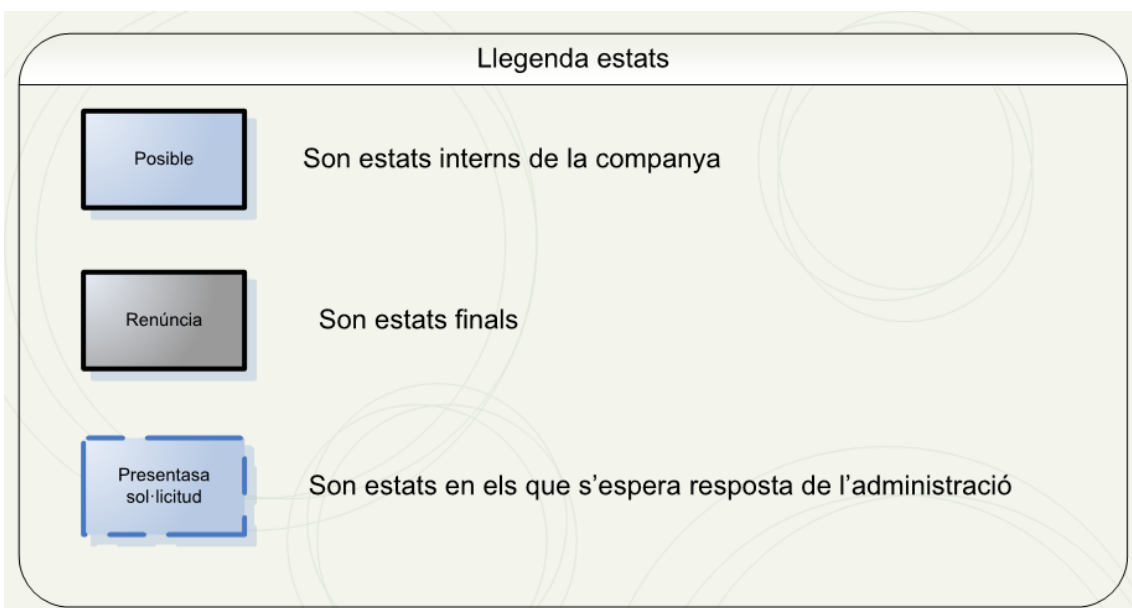
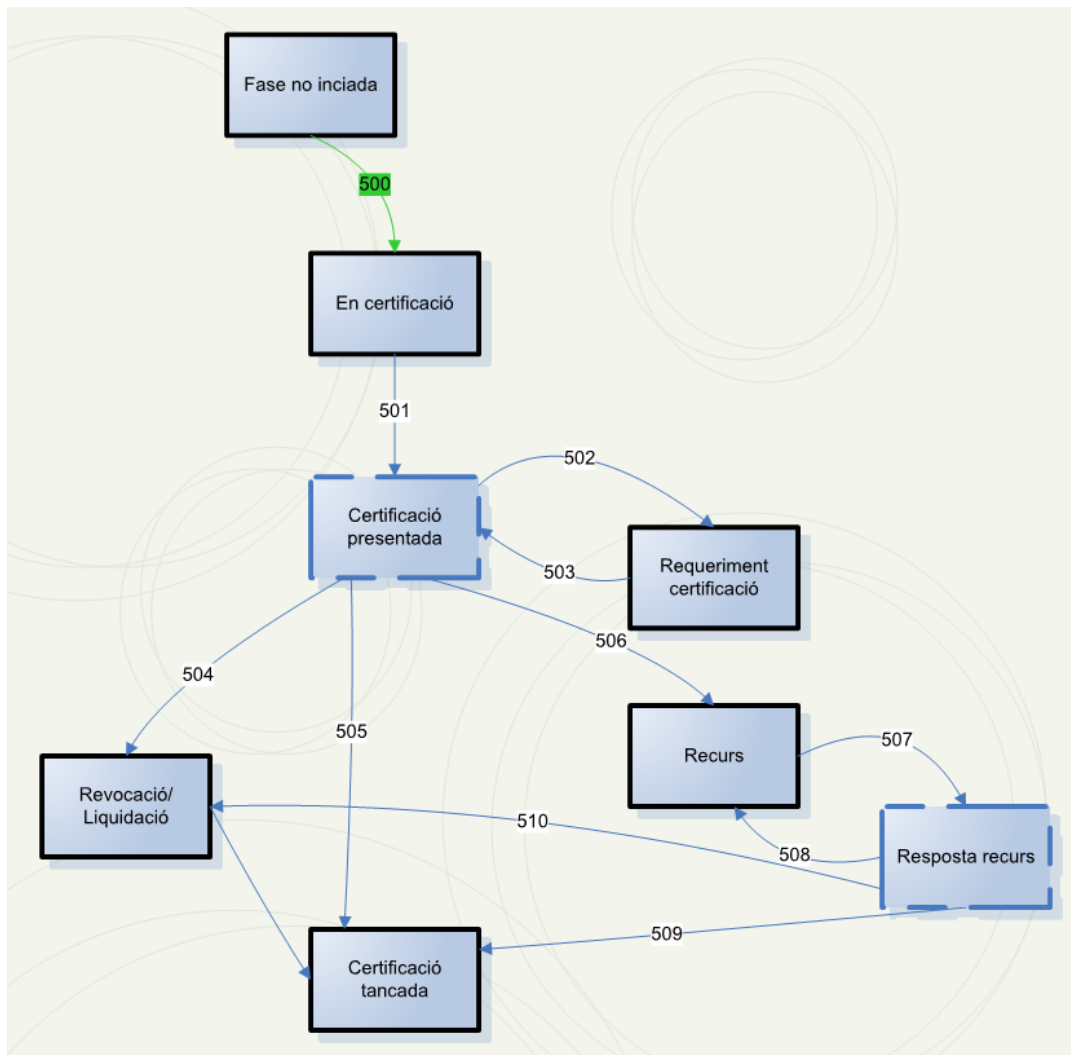
El mapa de processos és la representació gràfica de l'estructura de processos que conformen el sistema de gestió. L'elaboració del mapa de processos consisteix en la representació gràfica en la que s'inclouen tots els estats i processos, així com les interaccions existents entre ells.

Un cop efectuada la identificació i selecció dels processos i estats, sorgeix la necessitat de definir i reflectir aquesta estructura de forma que faciliti la determinació i interpretació de les interrelacions existents entre ells mateixos.

El mapa de processos permet identificar els processos i conèixer l'estructura dels mateixos, reflectint les interaccions entre ells, si bé no permet saber com són per dins i com permeten la transformació d'entrades i sortides. Aquesta part es defineix en el següent apartat.

A continuació es presenta el mapa de processos definit per la gestió interna de l'activitat de l'empresa.





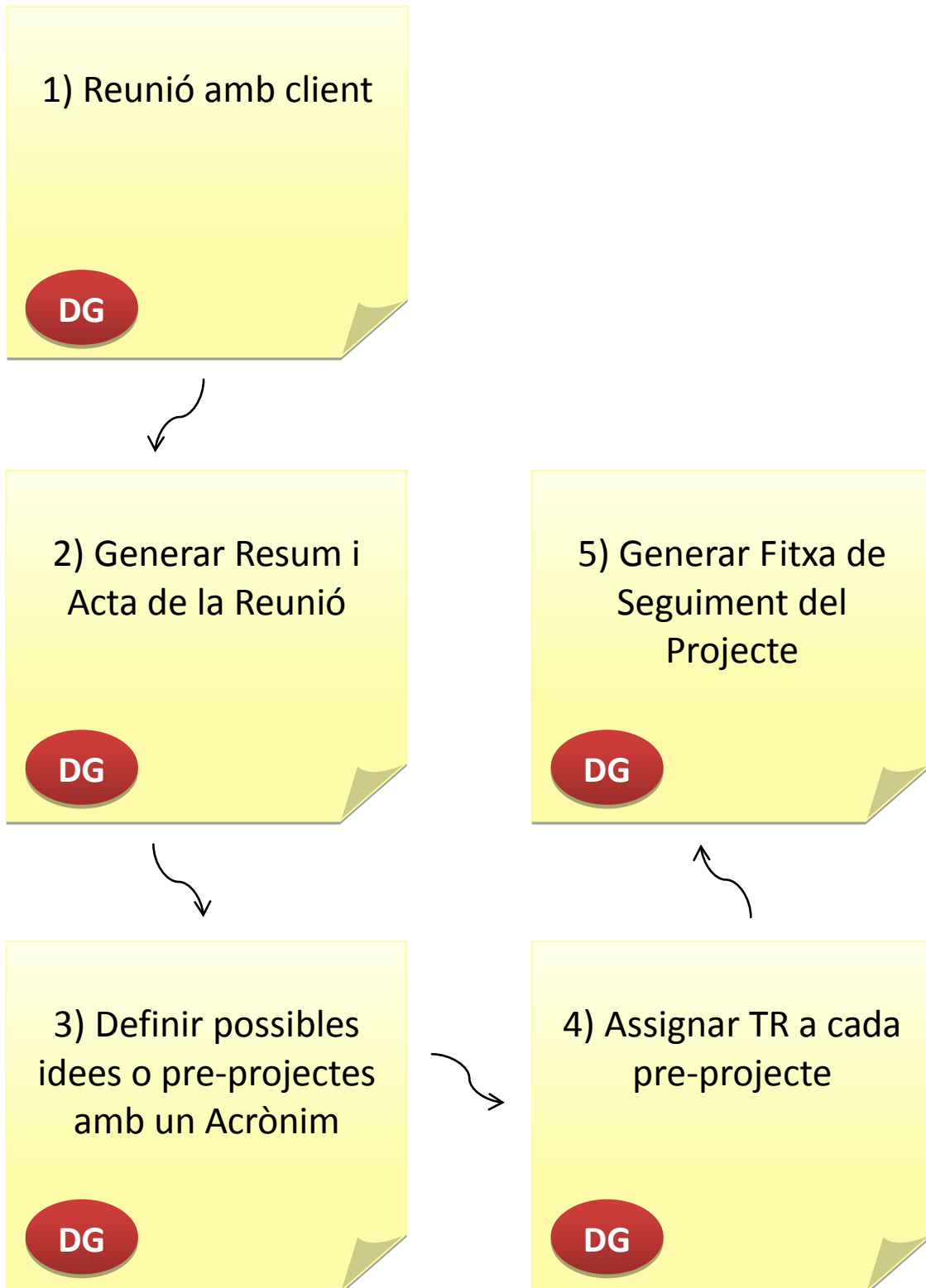
F.3. Descripció dels processos

La descripció detallada de cada procés es fa mitjançant els **esquemes**, gràficament, així com amb les **fitxes de processos**, com un suport que pretén obtenir totes les característiques rellevants per al control de les activitats del procés i la gestió del mateix.

D'aquesta manera, a continuació es detallen els diferents processos i tasques de l'empresa en base al mapa de processos definit. Per cada **Procés** s'indica l'**Estat anterior** i l'**Estat següent**, l'**Etapa** a la qual pertany, les **Restriccions** per accedir a l'Estat següent i les **Tasques** a realitzar en cada Procés. Per cada **Tasca** s'indica la **Descripció** de la mateixa, el **Responsable** de la Tasca, el **Suport**, indicant els rols que poden donar suport al Responsable de la tasca o a qui pot delegar aquesta tasca, els **Contactes** interns als que cal notificar, així com quines **Notificacions** cal enviar i a qui enviar-les. Com a recordatori de l'apartat E.3.2. Estructura funcional, a continuació es mostren els rols que participen en les tasques dels processos de l'empresa:

Rol	Acrònim
DIRECTOR GENERAL	DG
SECRETÀRIA DE DIRECCIÓ	SD
TÈCNIC RESPONSABLE	TR
TÈCNIC JUNIOR	TJ
SUPPORT ADMINISTRATIU	SA
SUPPORT LEGAL	SL
DIRECTOR ADMINISTRATIU	DA
ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	AR
ADMINISTRATIVA JUNIOR	AJ

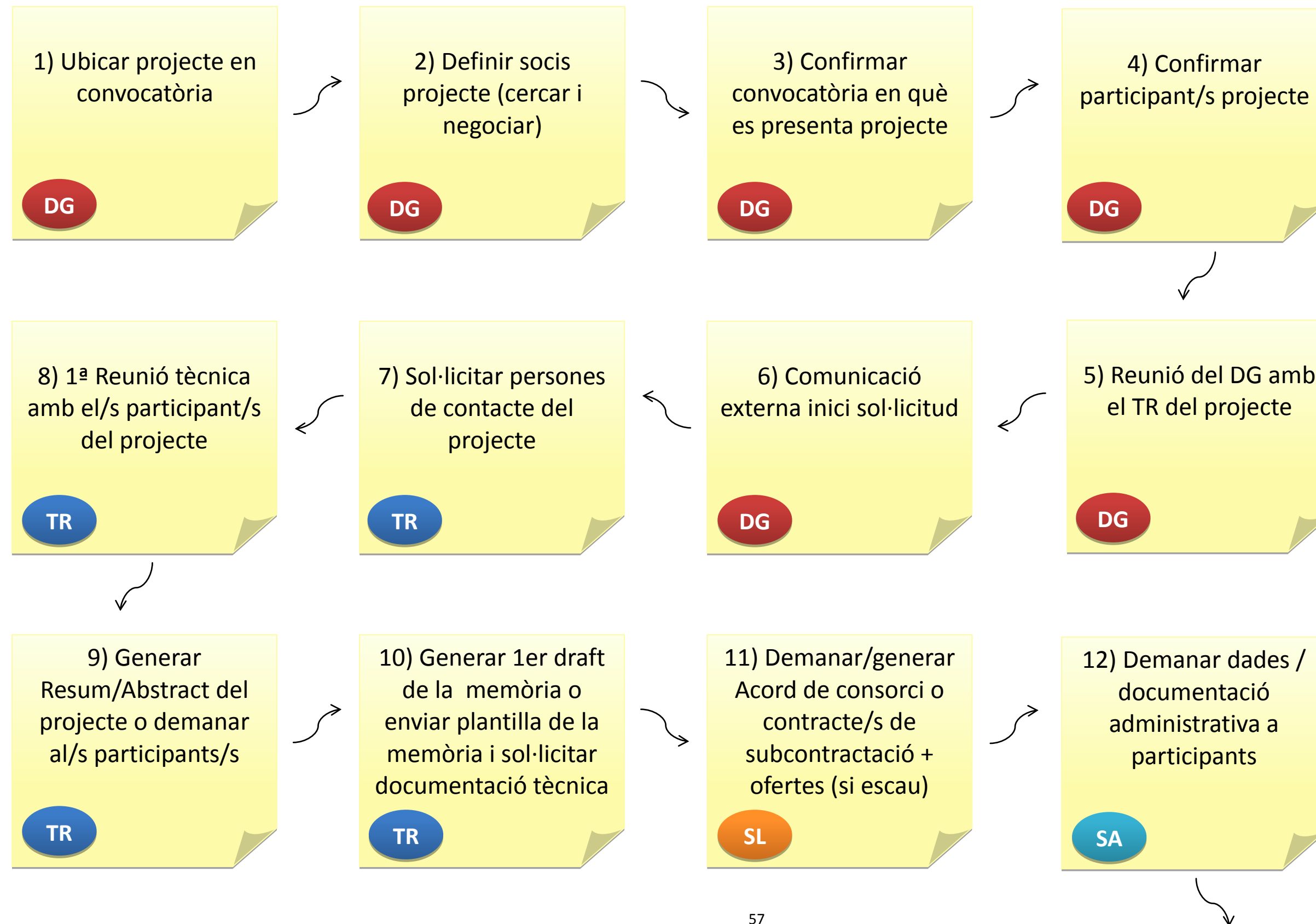
101 - Alta de pre-projecte

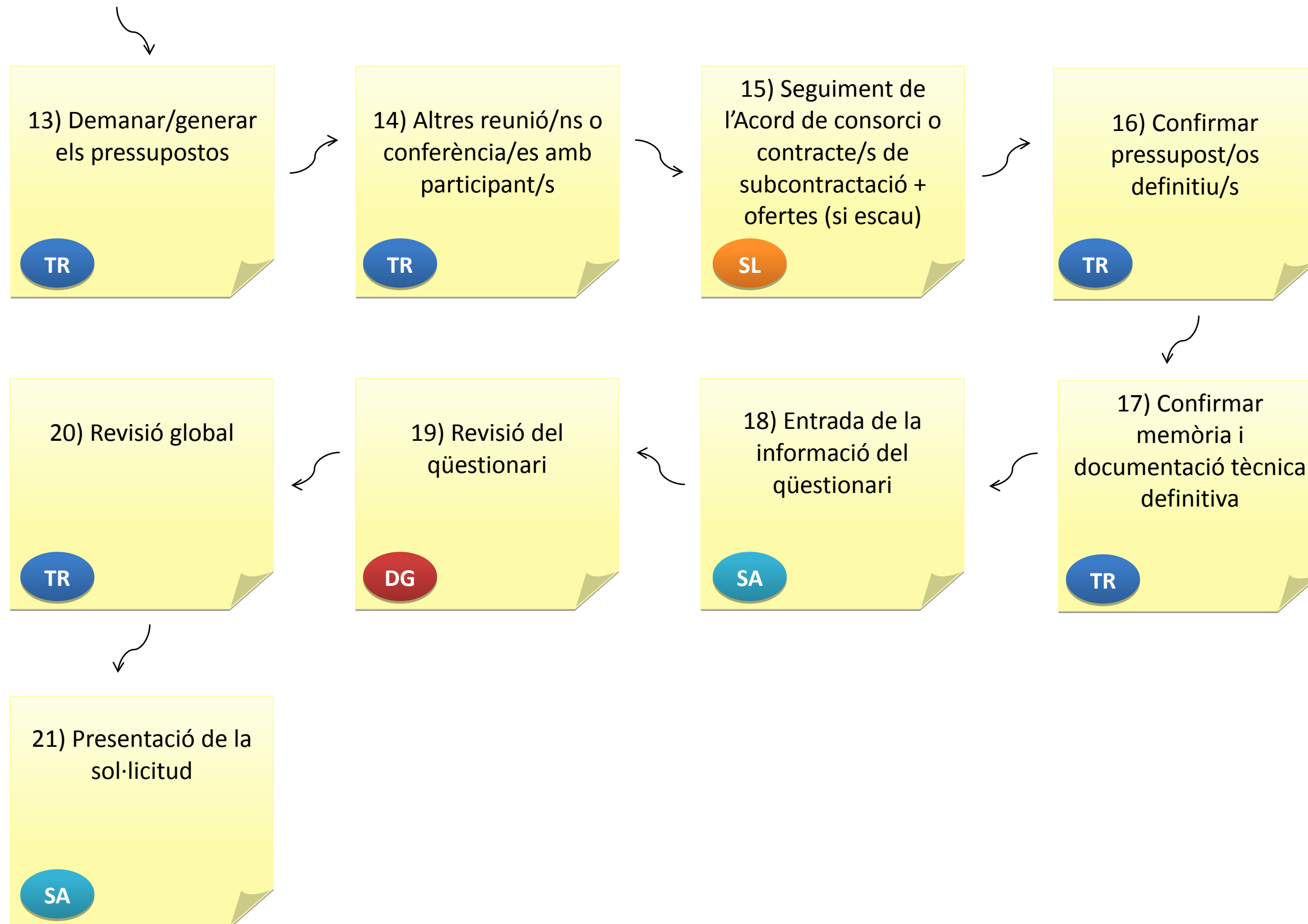


F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	101 - Alta de pre-projecte			
Estat anterior	Inici (alta en el sistema)			
Estat següent	Possible			
Etapa	IDEA			
Restriccions	Hi ha d'haver almenys un TR assignat a cada pre-projecte			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Reunió amb client	DG		TR
<i>Notificacions</i>	Notificar al TR (opcional)			
<i>Tasca 2</i>	Generar Resum i Acta de la Reunió	DG		TR
<i>Notificacions</i>	Enviar l'Acta de la Reunió al client i al TR			
<i>Tasca 3</i>	Definir possibles idees o pre-projectes amb un Acrònim	DG		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Assignar TR a cada pre-projecte	DG		TR
<i>Notificacions</i>	Notificar a cada TR el/s pre-projecte/s que se li ha/n assignat.			
<i>Tasca 5</i>	Generar Fitxa de Seguiment del Projecte	DG	TR	TR - SA - SL
<i>Notificacions</i>	Enviar link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a TR, SA i SL.			

102 - Alta de projecte





F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	102 - Alta de projecte			
Estat anterior	Possible			
Estat següent	En curs			
Etapa	SOL·LICITUD			
Restriccions	Hi ha d'haver una convocatòria informada			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Ubicar projecte en convocatòria	DG	TR	TR - SA - SL
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SA i SL la/es possibles convocatòria/es del/s projecte/s.			
<i>Tasca 2</i>	Definir socis projecte (cercar i negociar)	DG	TR	TR - SA - SL
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SA i SL els possibles socis.			
<i>Tasca 3</i>	Confirmar convocatòria en què es presenta projecte	DG	TR	TR - SA - SL
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SA i SL les convocatòries assignades.			
<i>Tasca 4</i>	Confirmar participant/s projecte	DG	TR	TR - SA - SL
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SA i SL el/s projecte/s i participant/s assignats i què cal demanar.			
<i>Tasca 5</i>	Reunió del DG amb el TR del projecte	DG	TR	TR
<i>Notificacions</i>	Enviar convocatòria de reunió.			
<i>Tasca 6</i>	Comunicació externa inici sol·licitud	DG		TR - SA - SL
<i>Notificacions</i>	Enviar e-mail d'inici de sol·licitud al/s participant/s i a TR, SA i SL (en còpia).			
<i>Tasca 7</i>	Sol·licitar persones de contacte del projecte	TR		SA - SL
<i>Notificacions</i>	Demanar perfils TÈCNIC - ADMINISTRATIU - RRHH - LEGAL – DIRECTIU al/s participant/s. Enviar e-mail reclamant al/s participant/s i a SA i SL (en còpia).			
<i>Tasca 8</i>	1ª Reunió tècnica amb el/s participant/s del projecte	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió al/s participant/s.			
<i>Tasca 9</i>	Generar Resum/Abstract del projecte o demanar al/s participants/s	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	Enviar per e-mail Resum/Abstract del projecte o reclamar al/s participants/s.			
<i>Tasca 10</i>	Generar 1er draft de la memòria o enviar plantilla de la memòria i sol·licitar documentació tècnica	TR	TJ	

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

<i>Notificacions</i>	Enviar per e-mail 1er draft de la memòria o enviar plantilla de la memòria i reclamar documentació tècnica al/s participants/s.			
<i>Tasca 11</i>	Demandar/generar Acord de consorci o contracte/s de subcontractació + ofertes (si escau)	SL		TR - SA
<i>Notificacions</i>	Enviar Acord de consorci o contracte/s de subcontractació i reclamar ofertes (si escau) al/s participant/s i a TR i SA (en còpia).			
<i>Tasca 12</i>	Demandar dades / documentació administrativa a participants	SA		TR - SL
<i>Notificacions</i>	Reclamar dades / documentació administrativa al/s participant/s i a TR i SL (en còpia).			
<i>Tasca 13</i>	Demandar/generar els pressupostos	TR	SA	
<i>Notificacions</i>	Reclamar el/s pressupost/os al/s participant/s.			
<i>Tasca 14</i>	Altres reunió/ns o conferència/es amb participant/s	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió al/s participant/s.			
<i>Tasca 15</i>	Seguiment/Tancament de l'Acord de consorci o contracte/s de subcontractació + ofertes (si escau)	SL		TR - SA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s el tancament de l'Acord de consorci o contracte/s de subcontractació i/o les ofertes (si escau) i a TR i SA (en còpia).			
<i>Tasca 16</i>	Confirmar pressupost definitiu	TR	DG - DA	SA - SL
<i>Notificacions</i>	Notificar el pressupost definitiu al/s participant/s i a SA i SL.			
<i>Tasca 17</i>	Confirmar memòria i documentació tècnica definitiva	TR		SA - SL
<i>Notificacions</i>	Notificar la memòria i documentació tècnica definitiva al/s participant/s i a SA i SL.			
<i>Tasca 18</i>	Entrada de la informació del qüestionari	SA		DG - DA - TR - SL
<i>Notificacions</i>	Enviar el qüestionari complert per revisar al/s participant/s o a DG o DA, i a TR i SL (en còpia).			
<i>Tasca 19</i>	Revisió del qüestionari	DG	DA - TR	SA - DA - TR - SL
<i>Notificacions</i>	Notificar que el qüestionari està correcte o que cal corregir-lo al/s participant/s o a SA, i DA, TR i SL (en còpia).			

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

<i>Tasca 20</i>	Revisió global	TR	DG - DA	SA – DA - DG -SL
<i>Notificacions</i>	Notificar que la sol·licitud està correcte i a punt de presentar al/s participant/s i a SA, DA, DG i SL (en còpia).			
<i>Tasca 21</i>	Presentació de la sol·licitud	SA	DA - DG	TR – DA - DG -SL
<i>Notificacions</i>	Notificar que s'ha presentat la sol·licitud a TR, DA, DG i SL.			

103 - Descartar projecte

1) Enviar comunicació
externa-interna que
s'ha descartat

DG



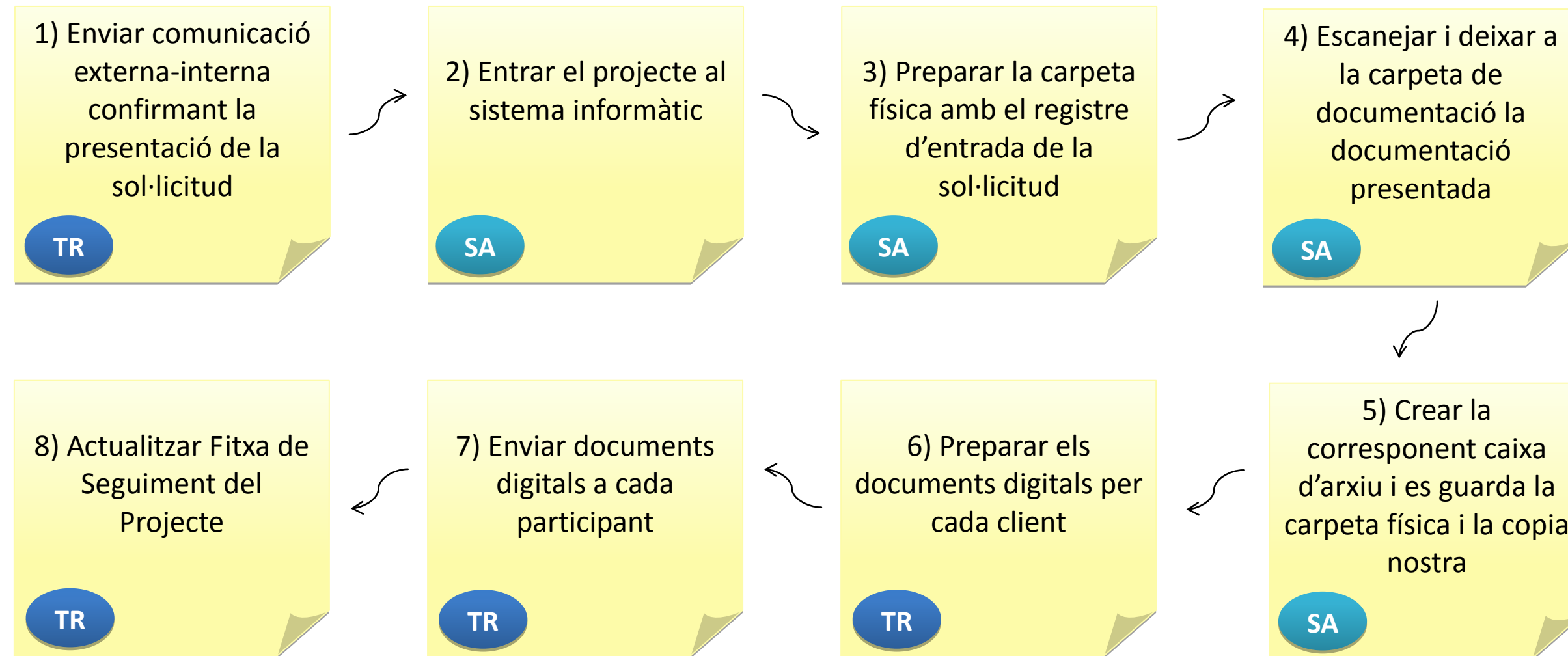
2) Documentar per
què s'ha descartat

DG

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	103 - Descartar projecte			
Estat anterior	En curs			
Estat següent	Descartat			
Etape	SOL·LICITUD			
Restriccions	Hi ha d'haver comunicat de descart per part del client o DG			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Enviar comunicació externa-interna que s'ha descartat	DG	TR	TR - SA - SL - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a TR, SA, SL i DA (en còpia).			
<i>Tasca 2</i>	Documentar per què s'ha descartat	DG	TR	TR - SA - SL - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SA, SL i DA (opcional).			

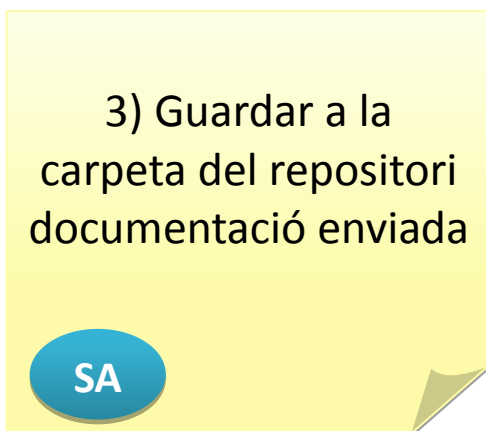
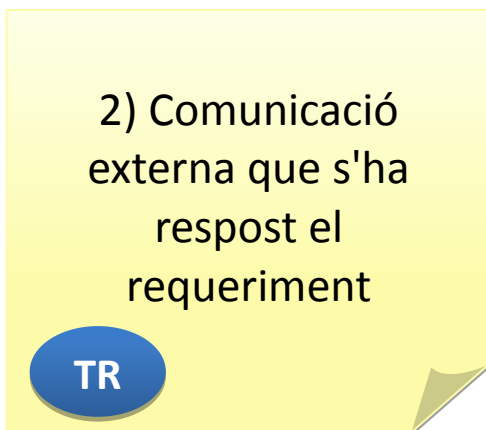
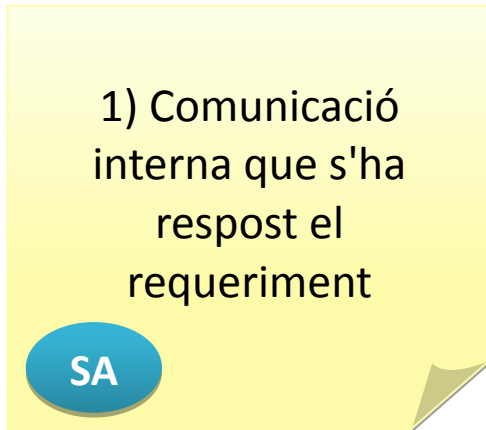
104 - Presentar sol·licitud



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	104 - Presentar sol·licitud			
Estat anterior	En curs			
Estat següent	Presentada sol·licitud			
Eta	SOL·LICITUD			
Restriccions	Ha d'estar informada la data d'entrada al registre			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Enviar comunicació externa-interna confirmant la presentació de la sol·licitud	TR	DG	SA - SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 2</i>	Entrar el projecte al sistema informàtic	SA	TR	TR
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR un cop entrat.			
<i>Tasca 3</i>	Preparar la carpeta física amb el registre d'entrada de la sol·licitud	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Escanejar i deixar a la carpeta de documentació el Registre d'entrada, sol·licitud i documentació presentada	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Crear la corresponent caixa d'arxiu i es guarda la carpeta física i la copia nostra	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 6</i>	Preparar els documents digitals per cada client	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 7</i>	Enviar documents digitals a cada participant	TR		SA - SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Enviar per e-mail al/s participant/s els documents digitals presentats a la sol·licitud.			
<i>Tasca 8</i>	Actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	TJ - SA	SA - SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Enviar link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a SA, SL, DG i DA.			

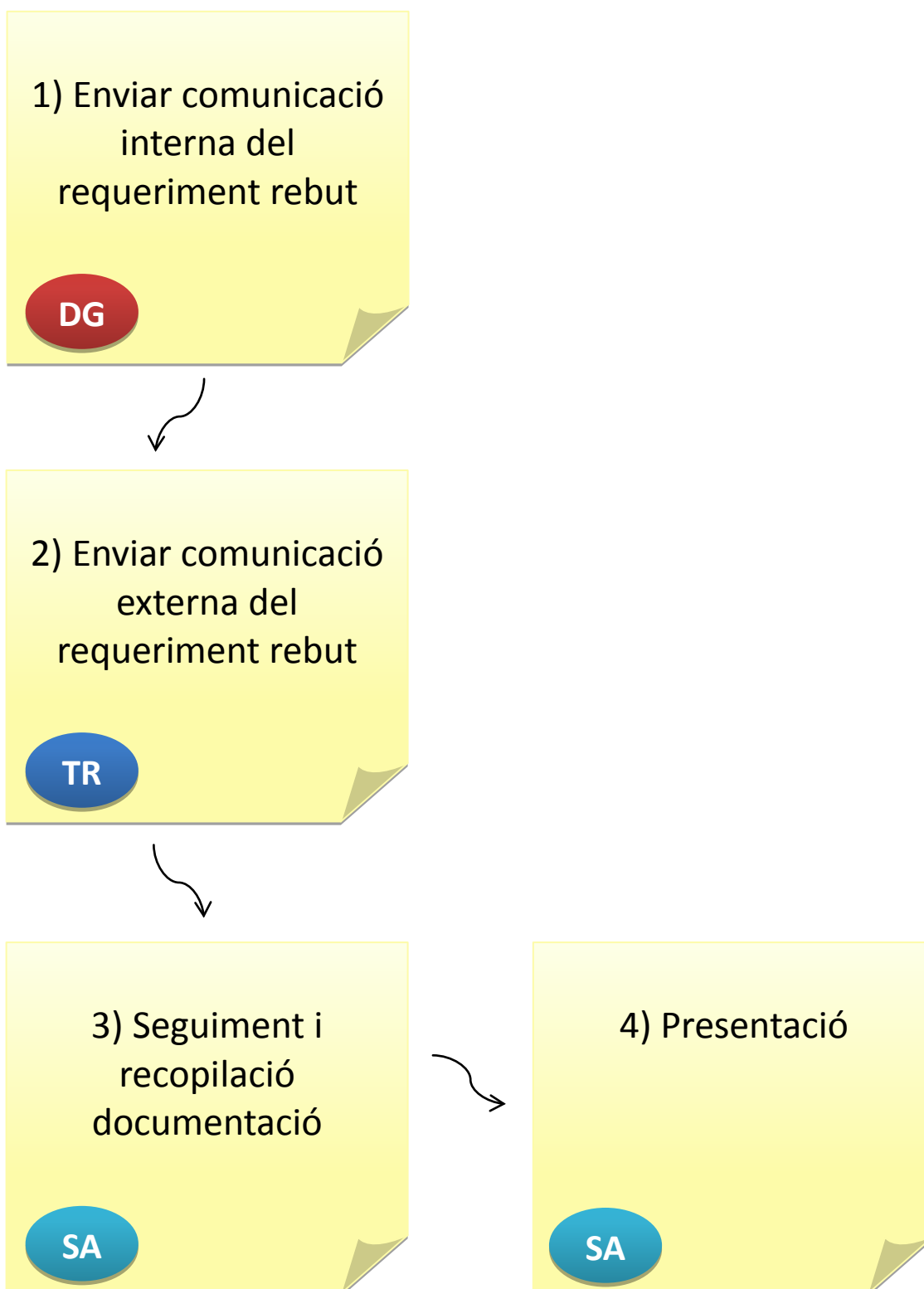
105 - Presentat resposta requeriment



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	105 - Presentat resposta requeriment			
Estat anterior	Requeriment			
Estat següent	Presentada sol·licitud			
Eta	SOL·LICITUD			
Restriccions	Ha d'estar informada la data d'entrada al registre			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna que s'ha respost el requeriment	SA		TR-DG-SL
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, DG i SL.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa que s'ha respost el requeriment	TR	SA	SA-SL-DG
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL i DG (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Guardar a la carpeta del repositori el què s'ha enviat, així com el corresponent registre d'entrada	SA		
<i>Notificacions</i>	-			

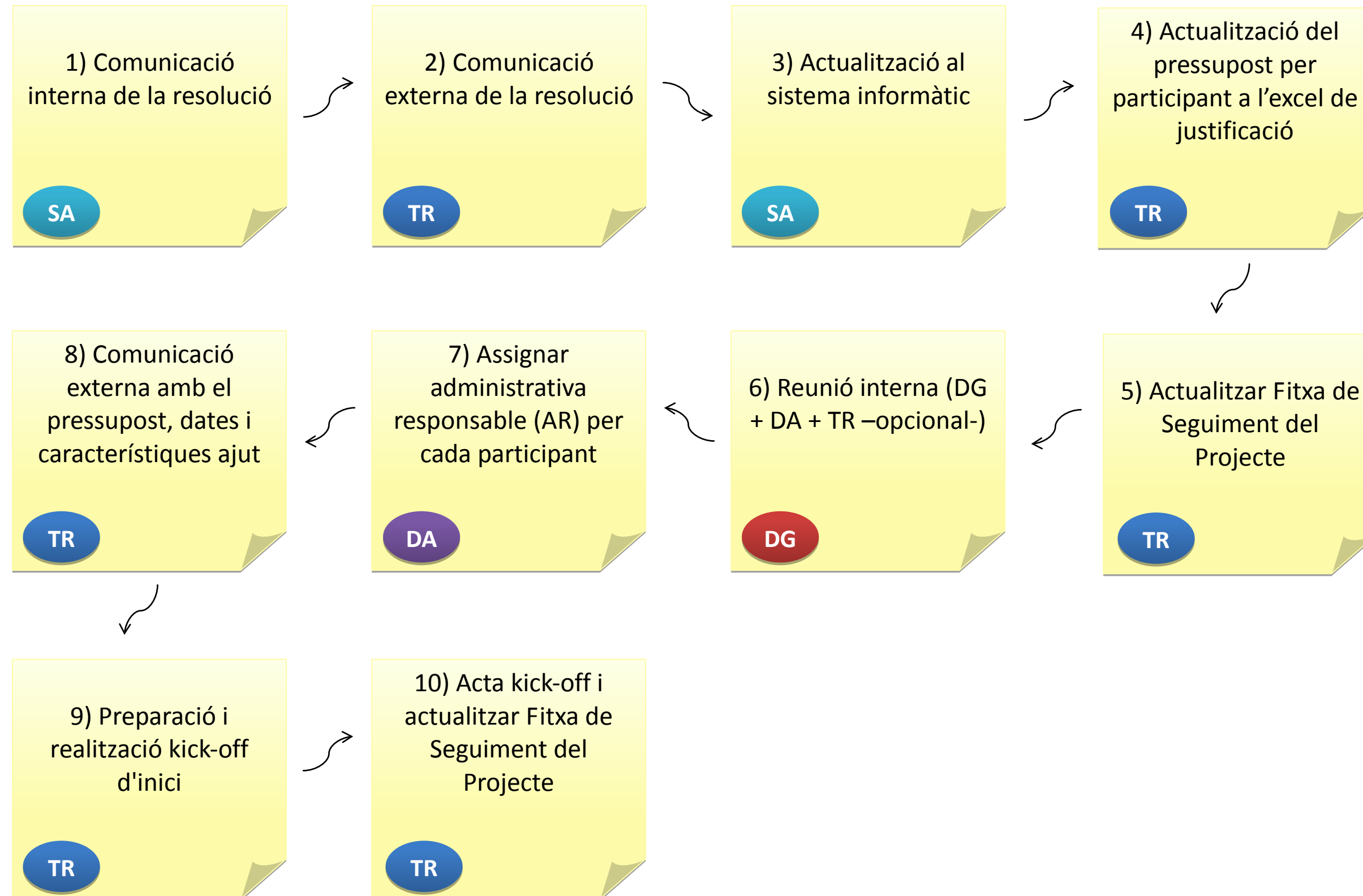
106 - Sol·licitud de requeriment



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	106 - Sol·licitud de requeriment			
Estat anterior	Presentada sol·licitud			
Estat següent	Requeriment			
Eta	SOL·LICITUD			
Restriccions	Hi ha d'haver una sol·licitud de requeriment (e-mail, telefònic, etc.)			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Enviar comunicació interna del requeriment rebut	DG	DA	TR-SA-SL
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SA i SL.			
<i>Tasca 2</i>	Enviar comunicació externa del requeriment rebut	TR	SA	SA-SL-DG
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL i DG (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Seguiment i recopilació documentació	SA	TR - SL	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Presentació	SA		
<i>Notificacions</i>	-			

107 - Aprovat per resolució



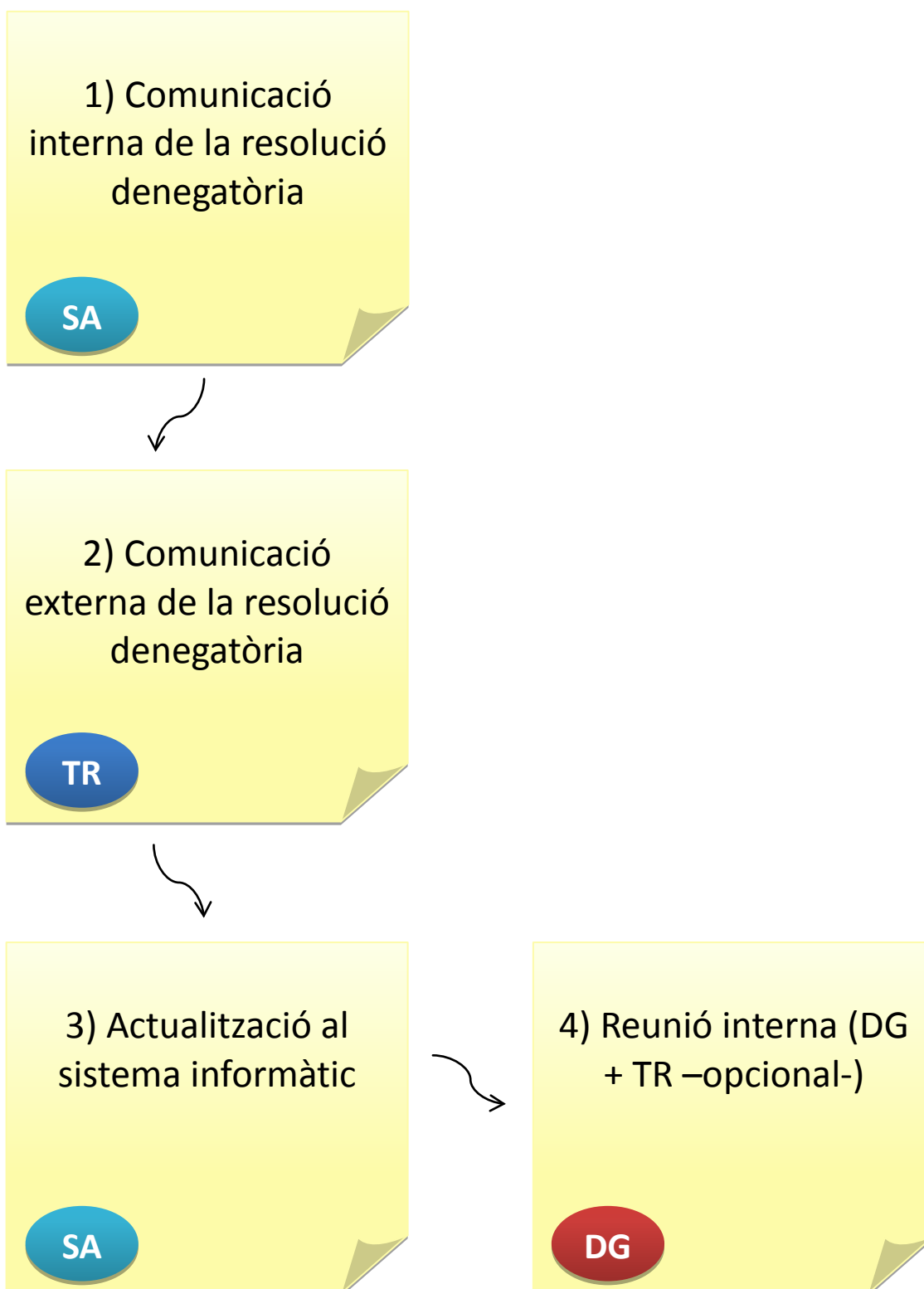
F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	107 - Aprovat per resolució			
Estat anterior	Presentada sol·licitud			
Estat següent	Execució			
Eta	SOL·LICITUD			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de l'administració de resolució definitiva. El pressupost del projecte ha d'estar informat. Els terminis del projecte han d'estar informats.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna de la resolució	SA		TR-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la resolució	TR		SA-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Actualització al sistema informàtic	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Actualització del pressupost per participant a l'excel de justificació	TR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	TJ - SA	SA - SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Enviar link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a SA, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (DG + DA + TR –opcional-)	DG		DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a DA i TR.			
<i>Tasca 7</i>	Assignar administrativa responsable (AR) per cada participant	DA		AR - TR - DG
<i>Notificacions</i>	Notificar a AR, DG i TR.			
<i>Tasca 8</i>	Comunicació externa amb el pressupost, dates i característiques de l'ajut (demanant si escau presentar al·legacions)	TR		SA-SL-DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG, DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 9</i>	Preparació i realització kick-off d'inici	TR	AR	DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

<i>Tasca 10</i>	Acta kick-off i actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	AR	DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Enviar l'acta al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			

109 – Sol·licitud denegada



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	109 - Sol·licitud denegada			
Estat anterior	Presentada sol·licitud			
Estat següent	Denegat			
Etapa	SOL·LICITUD			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de l'administració on es denega la sol·licitud			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna de la resolució denegatòria	SA		TR-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la resolució denegatòria	TR		SA-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Actualització al sistema informàtic	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Reunió interna (DG + TR – opcional-)	DG	TR	TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a TR.			

110 - Descartar pre-projecte

1) Comunicació
interna i externa que
s'ha descartat el pre-
projecte

DG



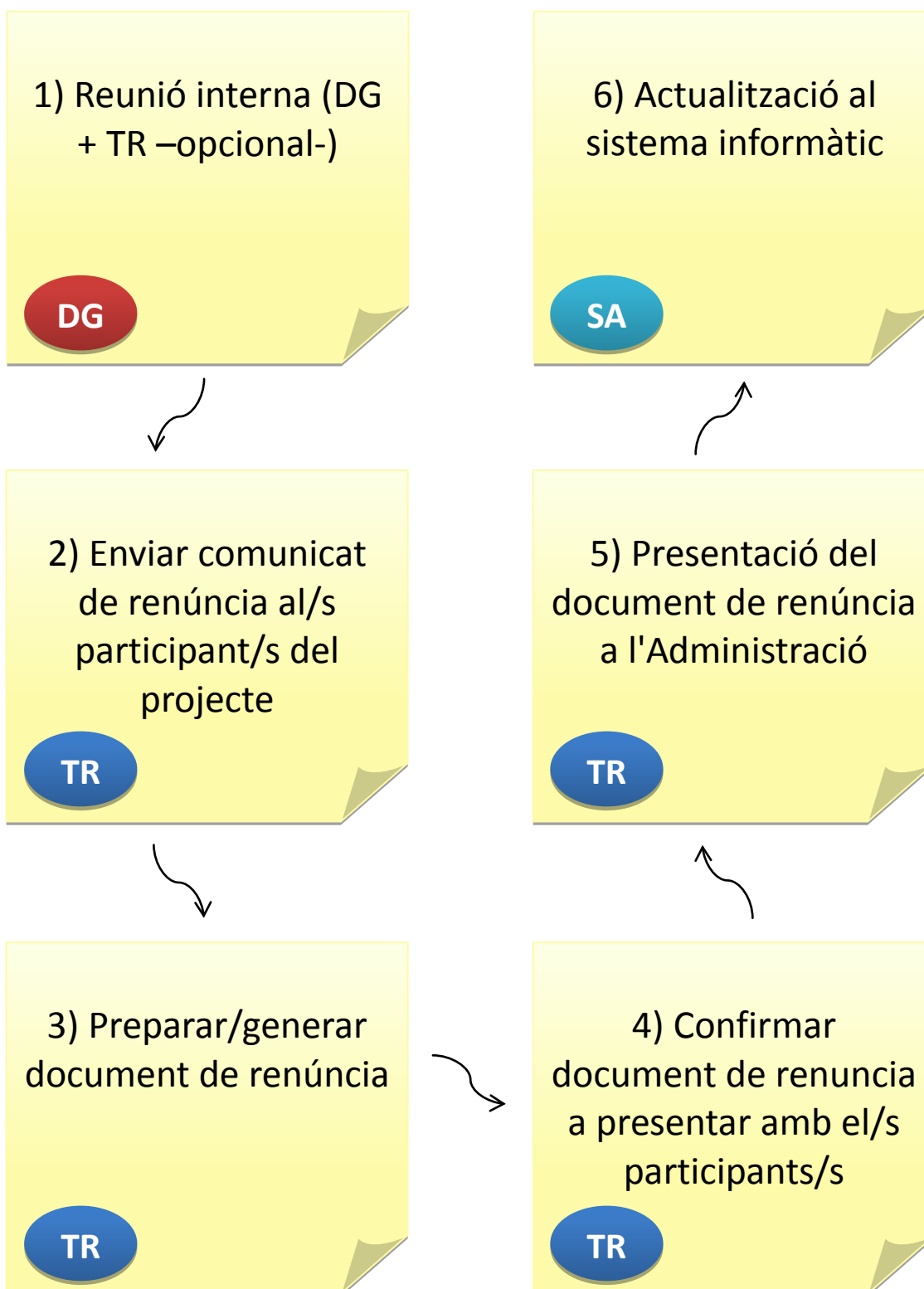
2) Documentar per
què s'ha descartat

DG

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	110 - Descartar pre-projecte			
Estat anterior	Possible			
Estat següent	Descartat			
Etape	SOL·LICITUD			
Restriccions	Hi ha d'haver comunicat descart per part del client o DG			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna i externa que s'ha descartat el pre-projecte	DG	TR	TR - SA - SL - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a TR, SA, SL i DA (en còpia).			
<i>Tasca 2</i>	Documentar per què s'ha descartat	DG	TR	TR - SA - SL - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SA, SL i DA (opcional).			

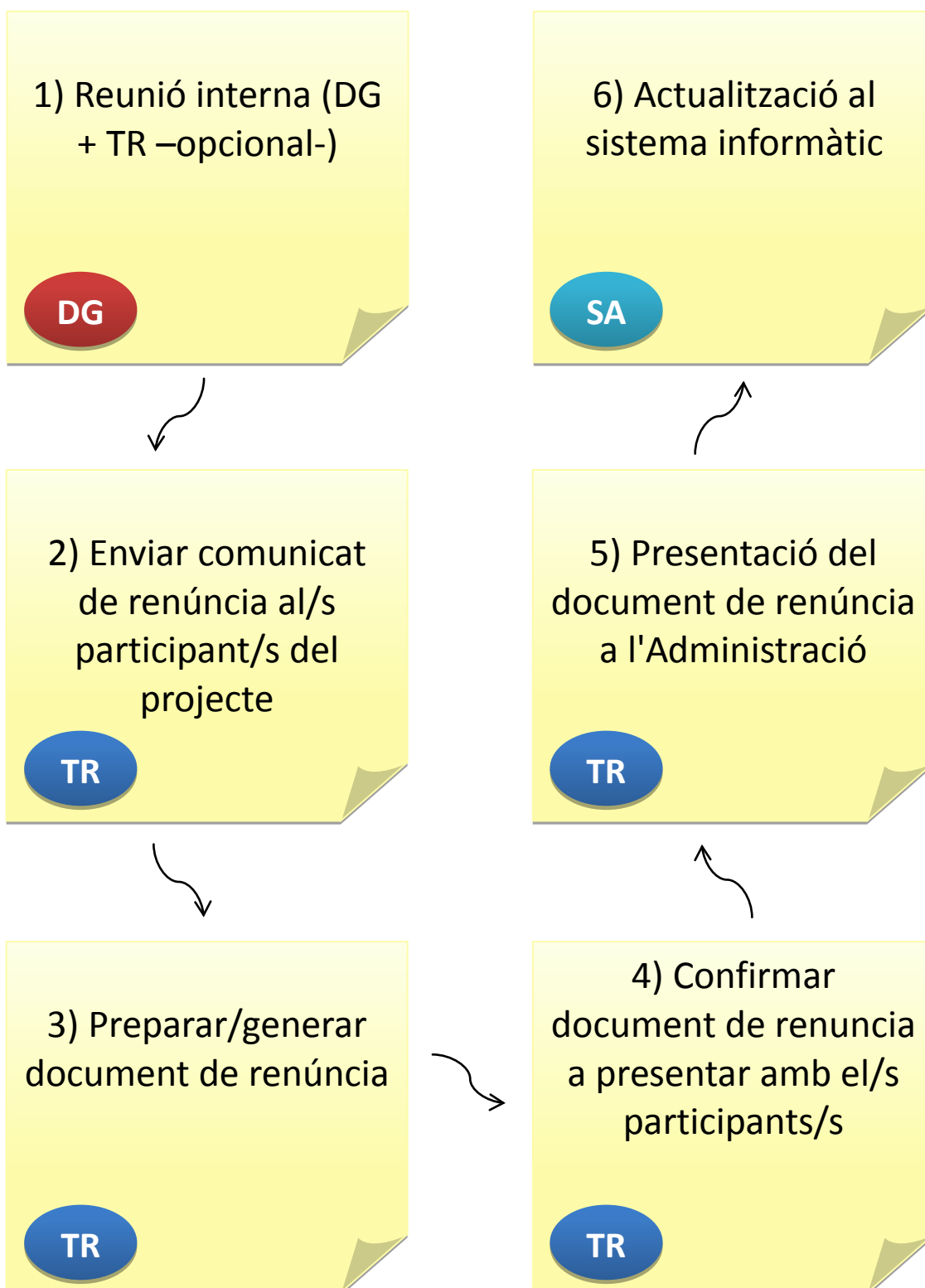
111 - Presentar renúncia



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	111 - Presentar renúncia			
Estat anterior	Requeriment			
Estat següent	Renúncia			
Eta	SOL·LICITUD			
Restriccions	Hi ha d'haver una sol·licitud de renúncia per part del/s client/s. Ha d'estar informada la data d'entrada al registre.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Reunió interna (DG + TR – opcional-)	DG		TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a TR.			
<i>Tasca 2</i>	Enviar comunicat de renúncia al/s participant/s del projecte	TR	DG	SA – SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Preparar/generar document de renúncia	TR	DG	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Confirmar document de renúncia a presentar amb el/s participants/s	TR		SA – SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Enviar al/s participant/s document de renúncia per tal que el confirmin, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 5</i>	Presentació del document de renúncia a l'administració	TR	SA	SA – SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 6</i>	Actualització al sistema informàtic	SA		
<i>Notificacions</i>	-			

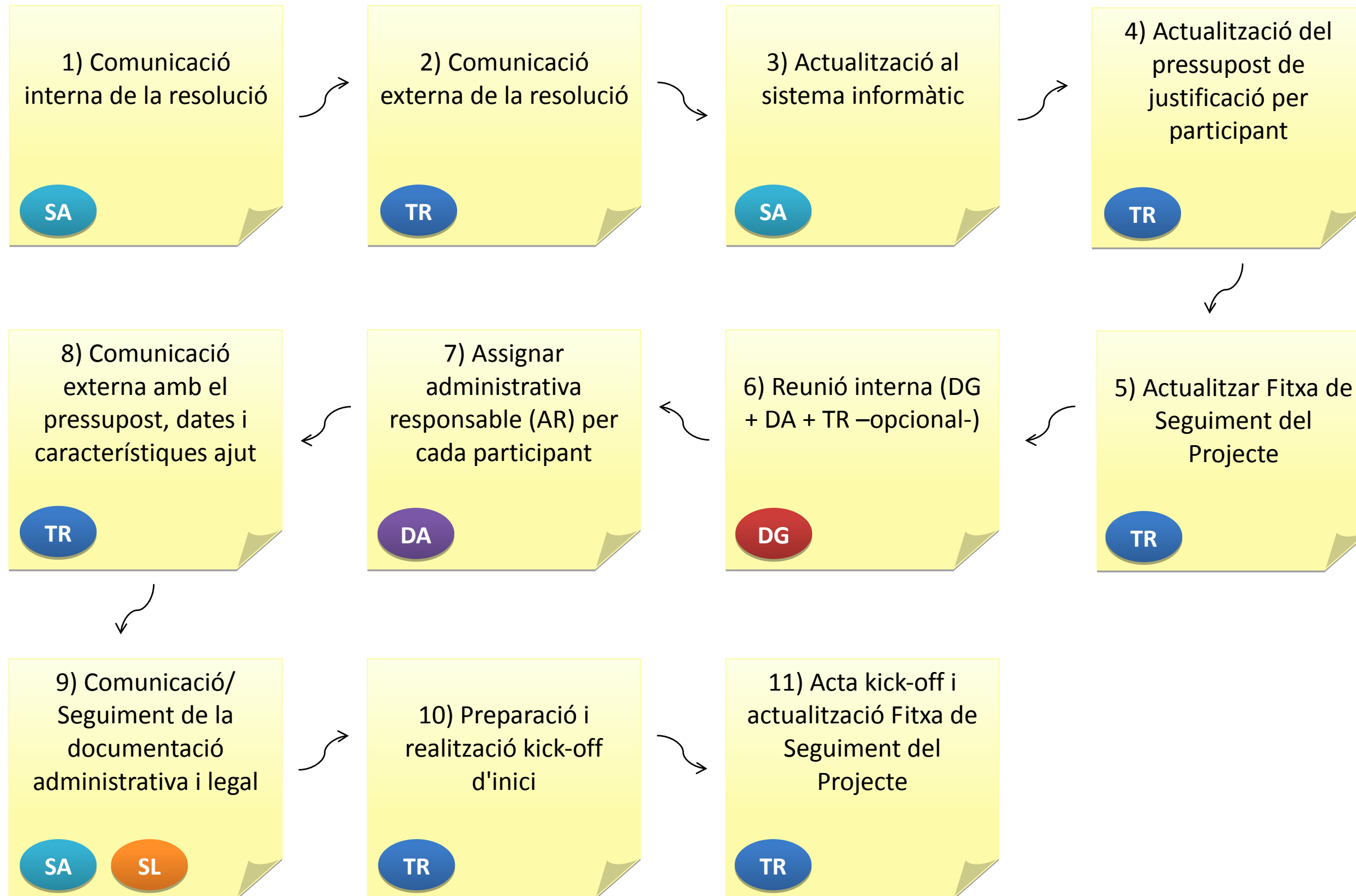
200 - Presentar renúncia



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	200 - Presentar renúncia			
Estat anterior	(qualsevol dins de Projecte en execució)			
Estat següent	Renúncia			
Etapa	ACCEPTACIÓ / JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver una sol·licitud de renúncia per part del/s participant/s. Ha d'estar informada la data d'entrada al registre.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Reunió interna (DG + TR – opcional-)	DG		TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a TR.			
<i>Tasca 2</i>	Enviar comunicat de renúncia al/s participant/s del projecte	TR	DG	SA – SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Preparar/generar document de renúncia	TR	DG	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Confirmar document de renúncia a presentar amb el/s participant/s	TR		SA – SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Enviar al/s participant/s document de renúncia per tal que el confirmin, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 5</i>	Presentació del document de renúncia a l'administració	TR	SA	SA – SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 6</i>	Actualització sistema informàtic	SA		
<i>Notificacions</i>	-			

201 - Aprovat per notificació



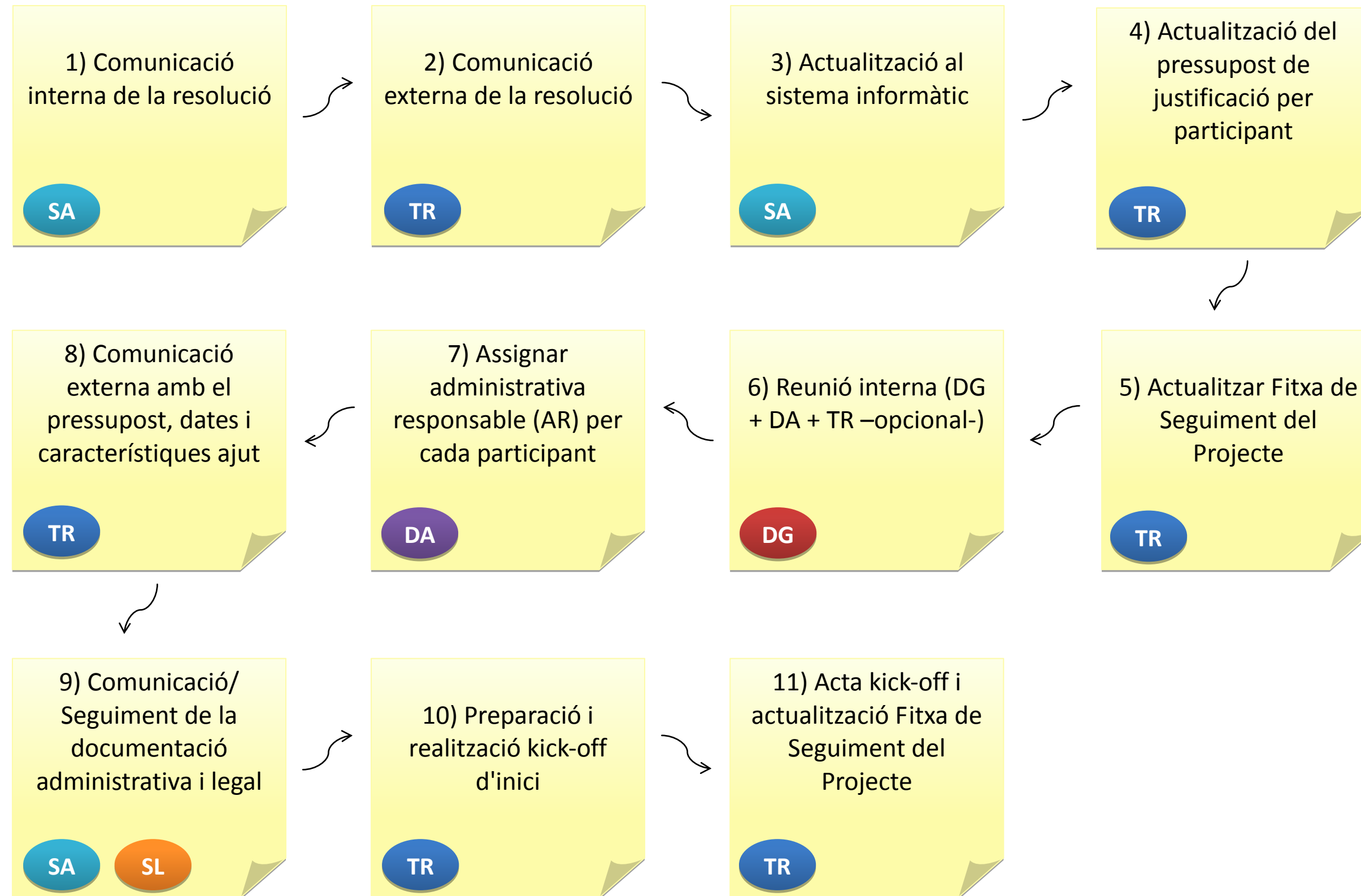
F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	201 - Aprovat per notificació			
Estat anterior	Presentada sol·licitud			
Estat següent	Acceptació			
Etapa	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	<p>Els terminis d'acceptació han d'estar informats.</p> <p>Hi ha d'haver un document de notificació de l'administració on s'informa dels fets.</p> <p>Hi ha d'haver una persona amb el rol administratiu assignat.</p> <p>El pressupost del projecte ha d'estar informat.</p> <p>Els terminis del projecte han d'estar informats.</p>			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna de la resolució	SA		TR-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la resolució	TR		SA-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Actualització al sistema informàtic	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Actualització del pressupost de justificació per participant	TR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	TJ - SA	SA - SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Enviar link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a SA, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (DG + DA + TR –opcional-)	DG		DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a DA i TR.			
<i>Tasca 7</i>	Assignar administrativa responsable (AR) per cada participant	DA		AR - TR - DG
<i>Notificacions</i>	Notificar a AR, DG i TR.			
<i>Tasca 8</i>	Comunicació externa amb el pressupost, dates i característiques de l'ajut (demanant si escau presentar al·legacions)	TR		SA-SL-DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG, DA i AR (en còpia).			

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

<i>Tasca 9</i>	Comunicació/Seguiment de la documentació administrativa i legal que cal presentar i terminis acceptació per presentar la documentació	SA, SL		TR - DA
<i>Notificacions</i>	Reclamar al/s participant/s la documentació, i a TR i DA (en còpia).			
<i>Tasca 10</i>	Preparació i realització kick-off d'inici	TR	AR	DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 11</i>	Acta kick-off i actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	AR	DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Enviar l'acta al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			

203 - Aprovat després de recurs denegació



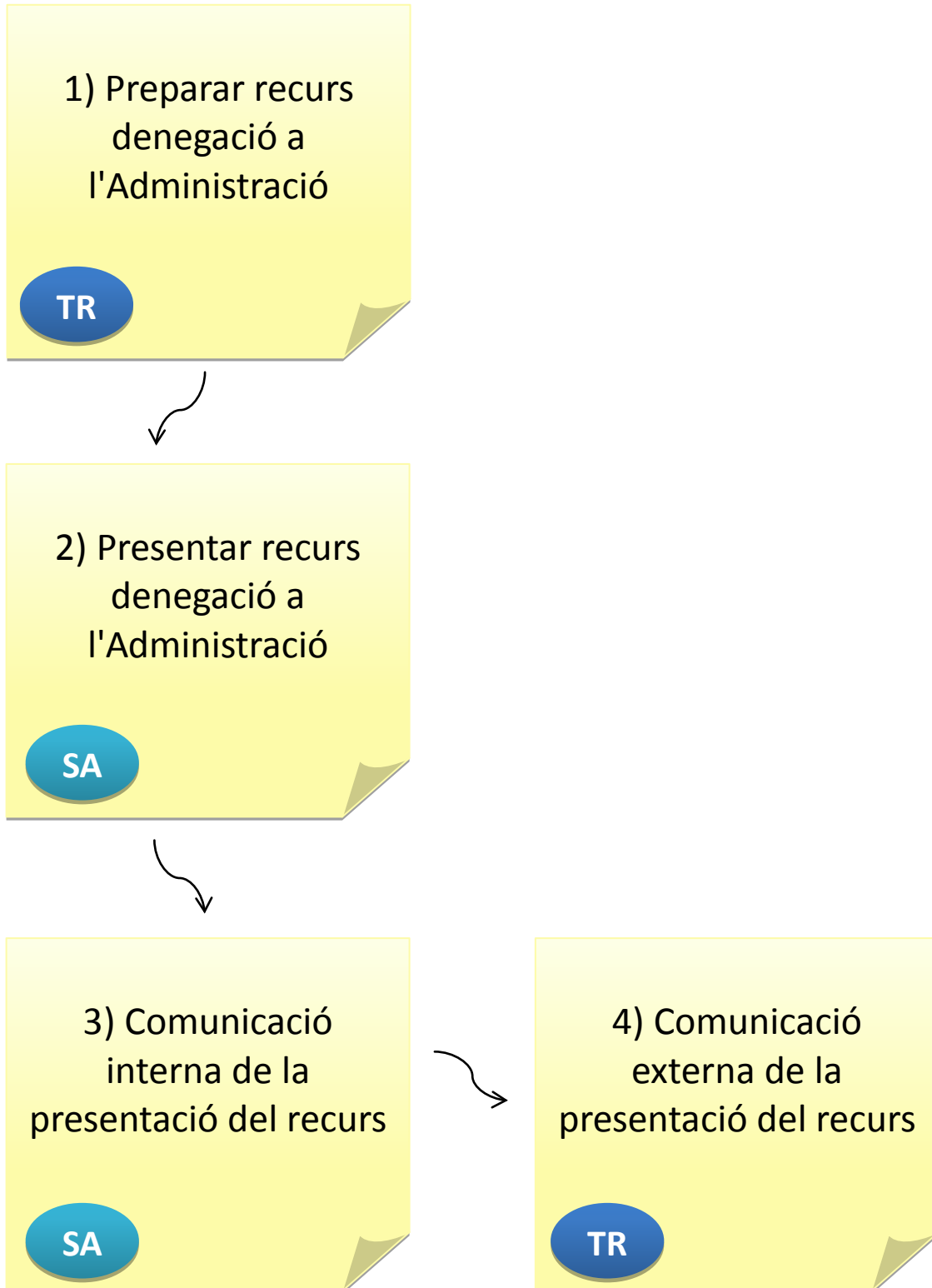
F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	203 - Aprovat després de recurs denegació			
Estat anterior	Recurs denegació			
Estat següent	Acceptació			
Etapa	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	<p>Hi ha d'haver un document de notificació de l'administració on s'informa dels fets.</p> <p>Hi ha d'haver una persona amb el rol administratiu assignat.</p> <p>El pressupost del projecte ha d'estar informat.</p> <p>Els terminis del projecte han d'estar informats.</p>			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna de la resolució	SA		TR-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la resolució	TR		SA-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Actualització al sistema informàtic	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Actualització del pressupost per participant a l'excel de justificació	TR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	TJ - SA	SA - SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Enviar link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a SA, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (DG + DA + TR –opcional-)	DG		DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a DA i TR.			
<i>Tasca 7</i>	Assignar administrativa responsable (AR) per cada participant	DA		AR - TR - DG
<i>Notificacions</i>	Notificar a AR, DG i TR.			
<i>Tasca 8</i>	Comunicació externa amb el pressupost, dates i característiques de l'ajut (demanant si escau presentar al·legacions)	TR		SA-SL-DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG, DA i AR (en còpia).			

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

<i>Tasca 9</i>	Comunicació/Seguiment de la documentació administrativa i legal que cal presentar i terminis acceptació per presentar la documentació	SA, SL		TR - DA
<i>Notificacions</i>	Reclamar al/s participant/s la documentació, i a TR i DA (en còpia).			
<i>Tasca 10</i>	Preparació i realització kick-off d'inici	TR	AR	DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 11</i>	Acta kick-off i actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	AR	DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Enviar l'acta al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			

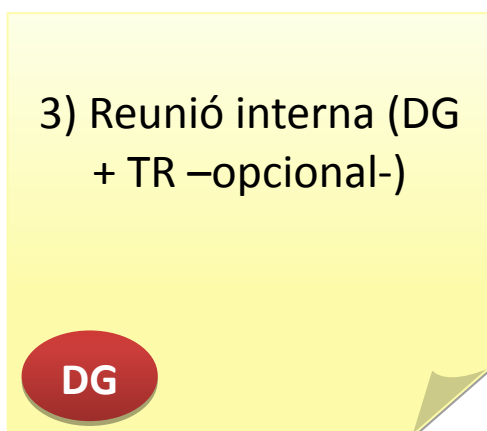
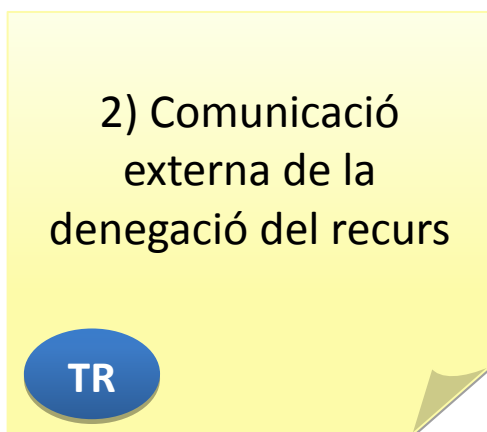
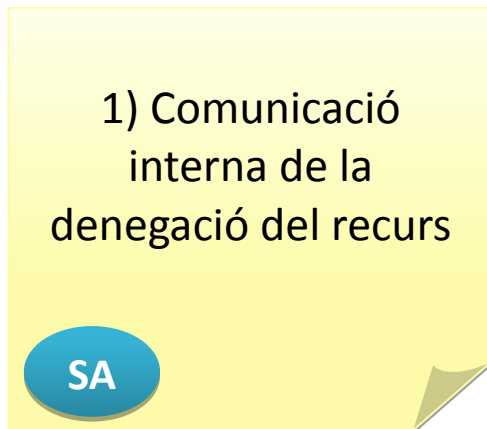
204 - Recurs denegació



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	204 - Recurs denegació			
Estat anterior	Denegat			
Estat següent	Recurs denegació			
Etapa	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	Ha d'estar informada la data d'entrada al registre			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Preparar recurs denegació a l'Administració	TR	DG	DG-SA-SL-DA
<i>Notificacions</i>	Enviar al/s participant/s document de recurs de denegació per tal que el confirmi, i a DG, SA, SL i DA (en còpia).			
<i>Tasca 2</i>	Presentar recurs denegació a l'Administració	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Comunicació interna de la presentació del recurs	SA		TR-DG-SL-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, DG, SL i DA.			
<i>Tasca 4</i>	Comunicació externa de la presentació del recurs	TR		DG-DA-SA-SL
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA, SA i SL (en còpia).			

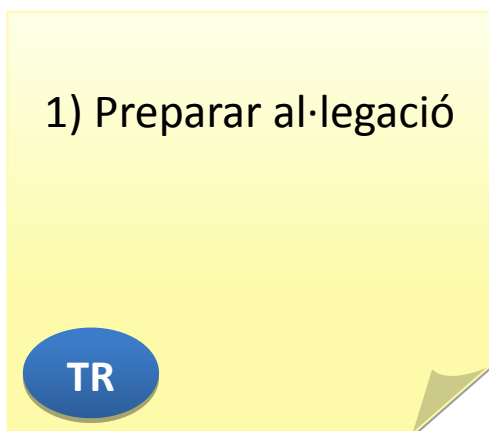
205 - Recurs denegació denegat



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

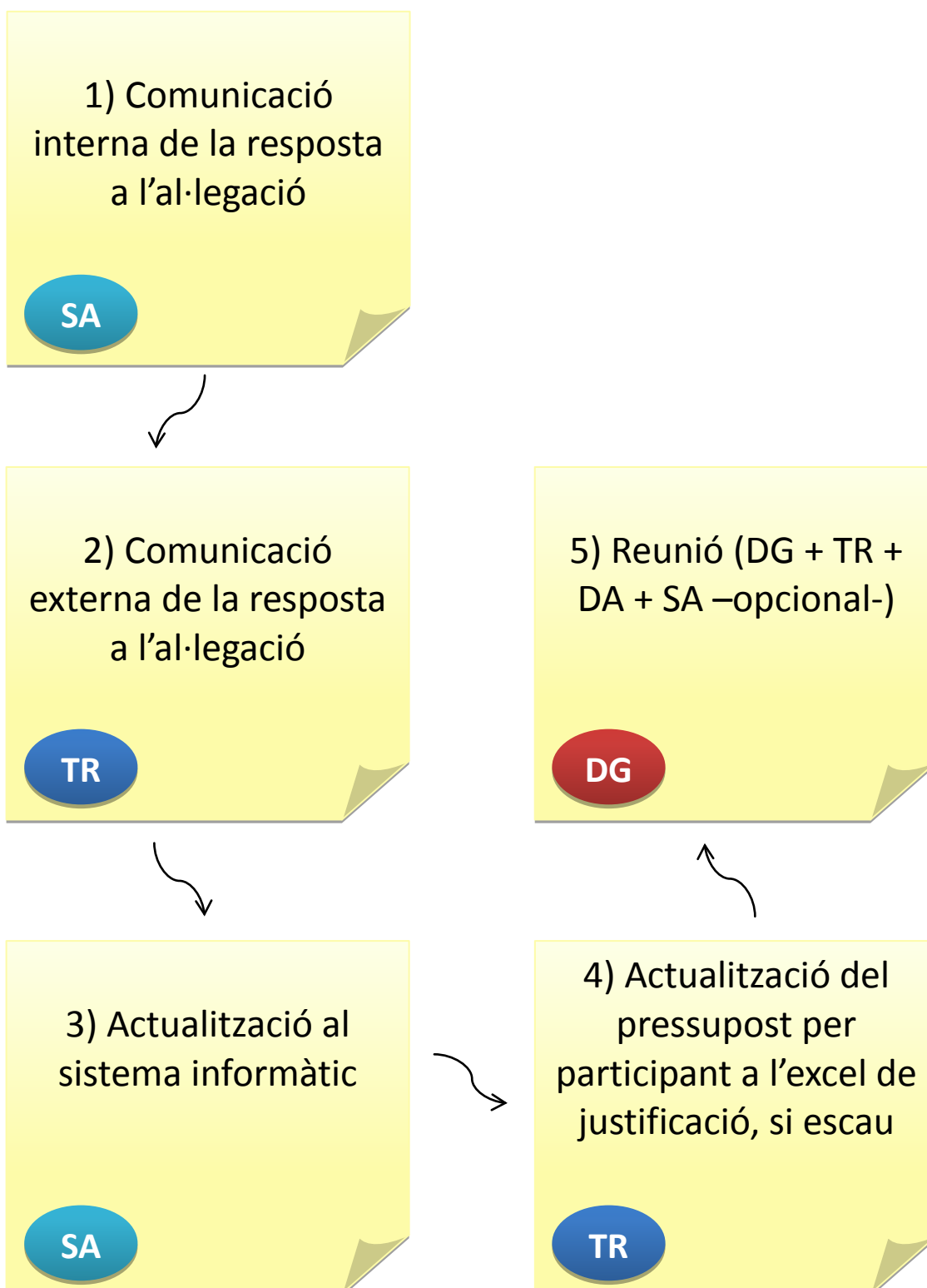
Procés	205 - Recurs denegació denegat			
Estat anterior	Recurs denegació			
Estat següent	Denegat			
Eta	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de l'administració on es denega el recurs			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna de la denegació del recurs	SA	DG	TR-DG-SL-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, DG, SL i DA.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la denegació del recurs	TR	DG	DG-DA-SA-SL
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA, SA i SL (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Reunió interna (DG + TR – opcional-)	DG	TR	TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a TR.			

206 - Interposar al·legació



Procés	206 - Interposar al·legació			
Estat anterior	Acceptació			
Estat següent	Al·legació			
Etapa	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	Els terminis d'acceptació i de presentació d'al·legació han d'estar informats. Hi ha d'haver requeriment del client per interposar al·legació.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Preparar al·legació	TR	DG	
<i>Notificacions</i>	-			

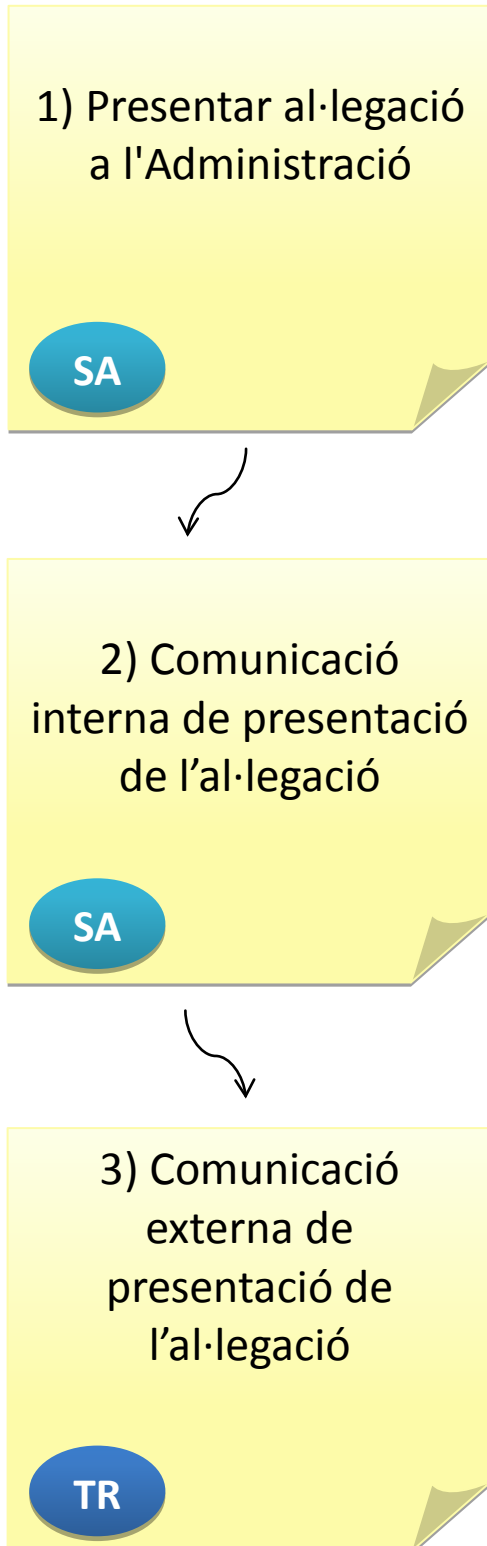
208 - Resposta al·legació



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	208 - Resposta al·legació			
Estat anterior	Al·legació presentada			
Estat següent	Acceptació			
Etapa	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver el document de resposta a l'al·legació			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna de la resposta a l'al·legació	SA	DG	TR-DG-SL-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, DG, SL i DA.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la resposta a l'al·legació	TR	DG	DG-DA-SA-SL
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA, SA i SL (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Actualització al sistema informàtic	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Actualització del pressupost per participant a l'excel de justificació, si escau	TR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Reunió (DG + TR + DA + SA –opcional-)	DG		TR - DA - SA
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a TR, DA i SA.			

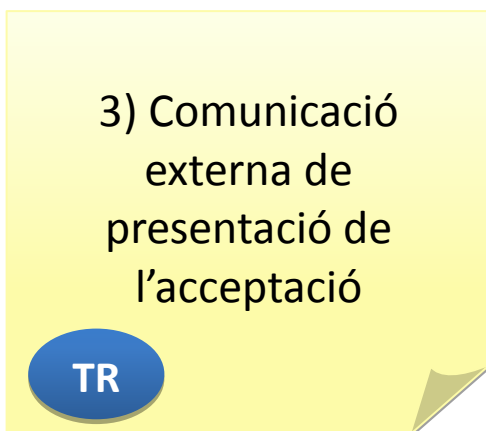
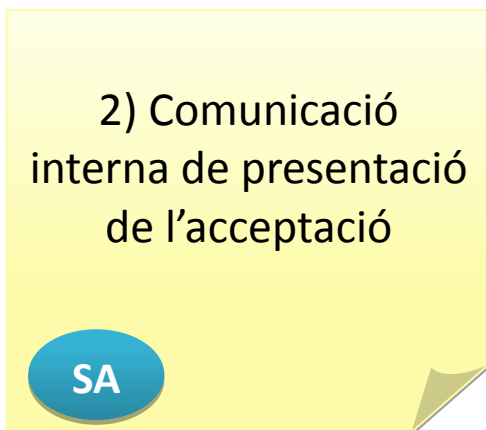
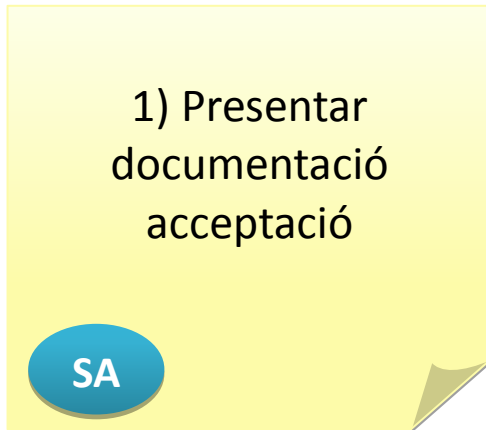
209 – Al·legació presentada



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	209 - Al·legació presentada			
Estat anterior	Al·legació			
Estat següent	Al·legació presentada			
Eta	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	Els terminis d'acceptació i de presentació d'al·legació han d'estar informats. Ha d'estar informada la data d'entrada al registre.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Presentar al·legació a l'Administració	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació interna de presentació de l'al·legació	SA		TR-DG-SL-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, DG, SL i DA.			
<i>Tasca 3</i>	Comunicació externa de presentació de l'al·legació	TR		DG-DA-SA-SL
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA, SA i SL (en còpia).			

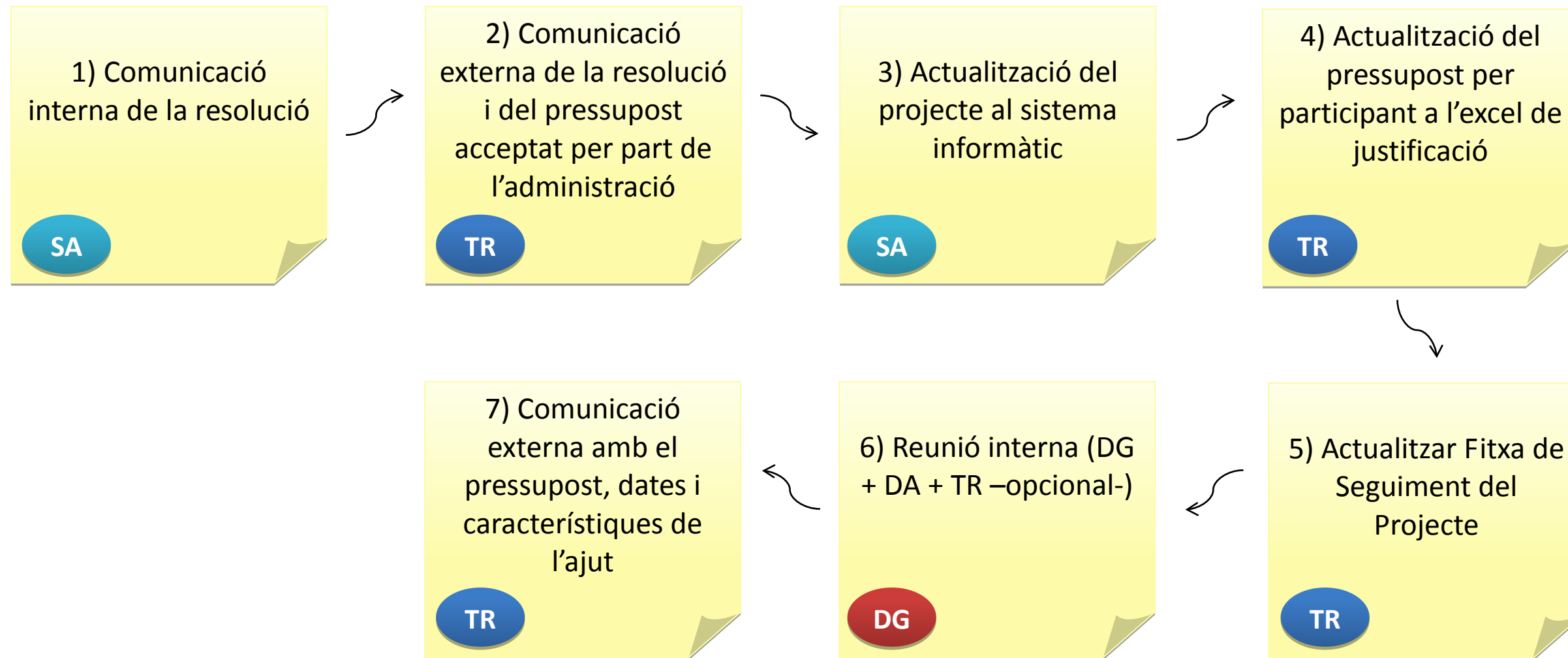
211 - Acceptació presentada



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	211 - Acceptació presentada			
Estat anterior	Acceptació			
Estat següent	Acceptació pendent resposta			
Etapa	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	S'ha de tenir tota la documentació per fer l'acceptació. Ha d'estar informada la data d'entrada al registre.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Presentar documentació acceptació - Quan arribi tota la documentació requerida per generar l'acceptació, preparar-la i enviar-la (física o telemàticament) a l'Administració	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació interna de presentació de l'acceptació	SA		TR-DG-SL-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, DG, SL i DA.			
<i>Tasca 3</i>	Comunicació externa de presentació de l'acceptació	TR		DG-DA-SA-SL
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA, SA i SL (en còpia).			

212 - Execució



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	212 - Execució			
Estat anterior	Acceptació pendent resposta			
Estat següent	Execució			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de l'administració de resolució definitiva. El pressupost del projecte ha d'estar informat. Els terminis del projecte han d'estar informats.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna de la resolució	SA		TR-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la resolució i del pressupost acceptat per part de l'administració	TR		SA-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Actualització del projecte al sistema informàtic	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Actualització del pressupost per participant a l'excel de justificació, junt amb les condicions específiques	TR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	TJ - SA	SA - SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Enviar link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a SA, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (DG + DA + TR –opcional-)	DG		DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a DA i TR.			
<i>Tasca 7</i>	Comunicació externa amb el pressupost, dates i característiques de l'ajut	TR		SA-SL-DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG, DA i AR (en còpia).			

213 - Requeriment al·legació

1) Seguir i reclamar la documentació que falta

SA



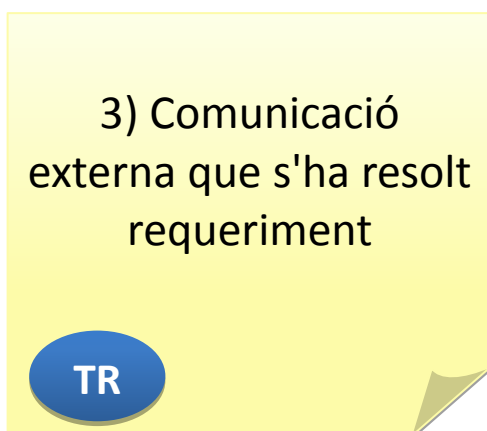
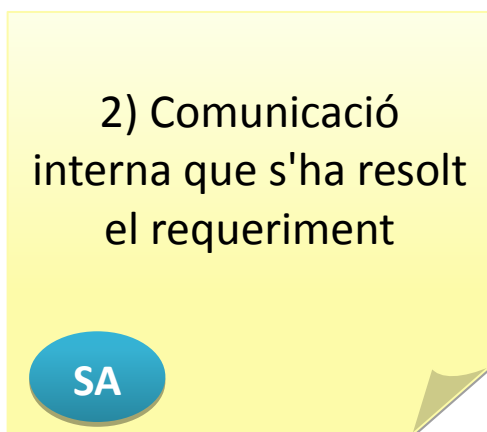
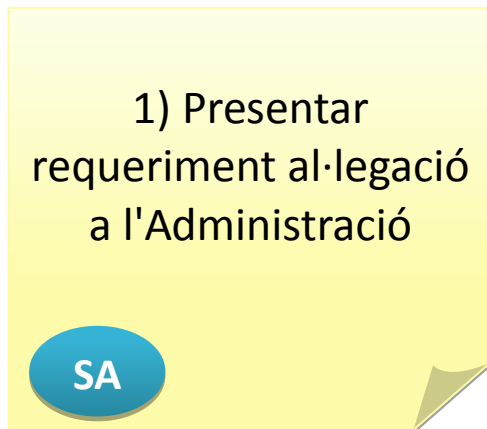
2) Comunicació interna que tot està complert

SA

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	213 - Requeriment al·legació			
Estat anterior	Al·legació presentada			
Estat següent	Requeriment al·legació			
Etapa	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver una sol·licitud de requeriment (e-mail, telefònic, etc.)			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Seguir i reclamar la documentació que falta	SA	SL - TR	TR - SL
<i>Notificacions</i>	Reclamar al/s participant/s, i a TR i SL (en còpia).			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació interna que tot està complert	SA		TR-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SL, DG i DA.			

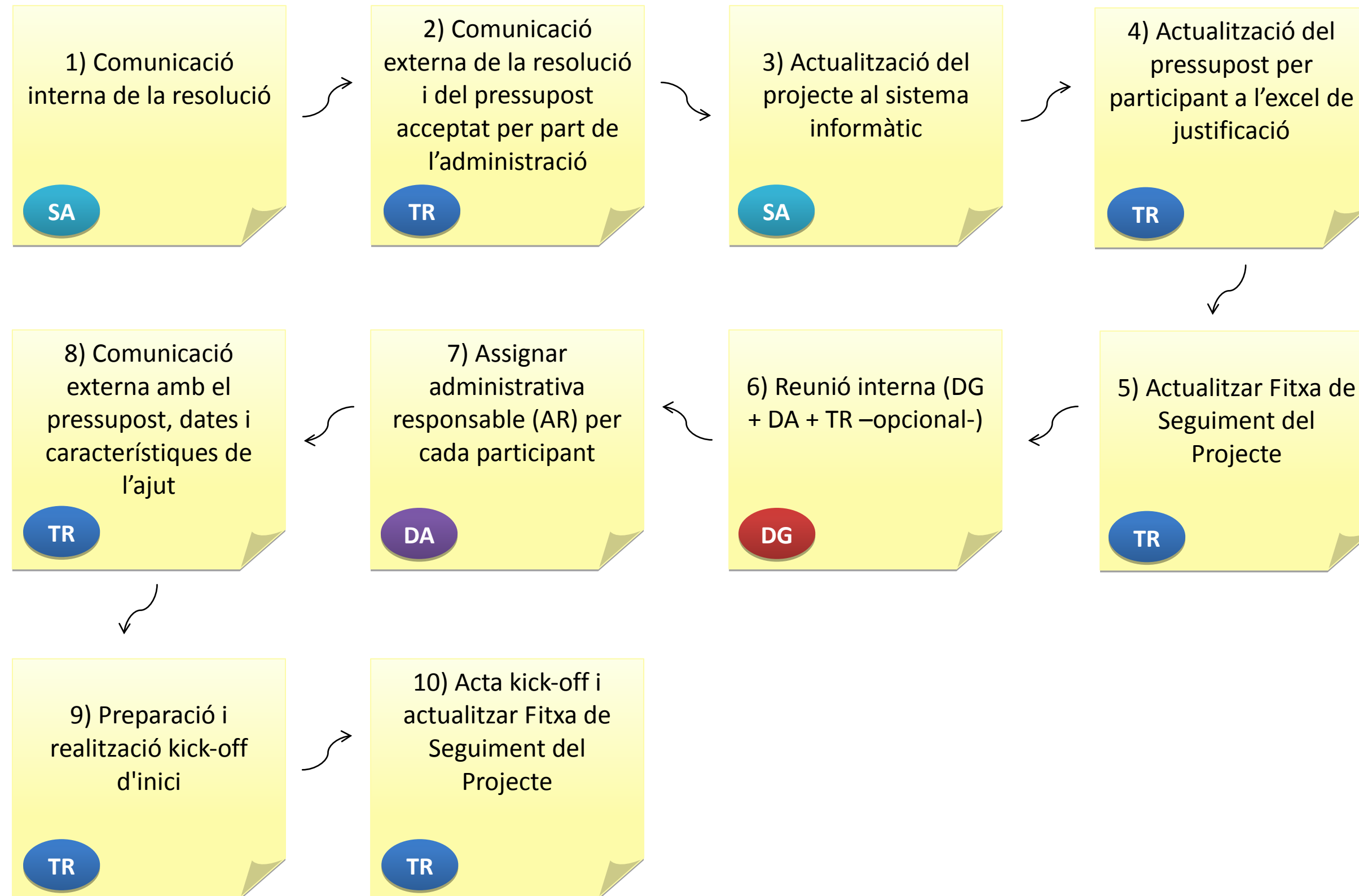
214 - Presentar requeriment al·legació



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	214 - Presentar requeriment al·legació			
Estat anterior	Requeriment al·legació			
Estat següent	Al·legació presentada			
Eta	ACCEPTACIÓ			
Restriccions	Ha d'estar informada la data d'entrada al registre			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Presentar requeriment al·legació a l'Administració	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació interna que s'ha resolt el requeriment	SA		TR-DG-SL-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, DG, SL i DA.			
<i>Tasca 3</i>	Comunicació externa que s'ha resolt requeriment	TR		DG-DA-SA-SL
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA, SA i SL (en còpia).			

215 - Execució després de recurs denegació



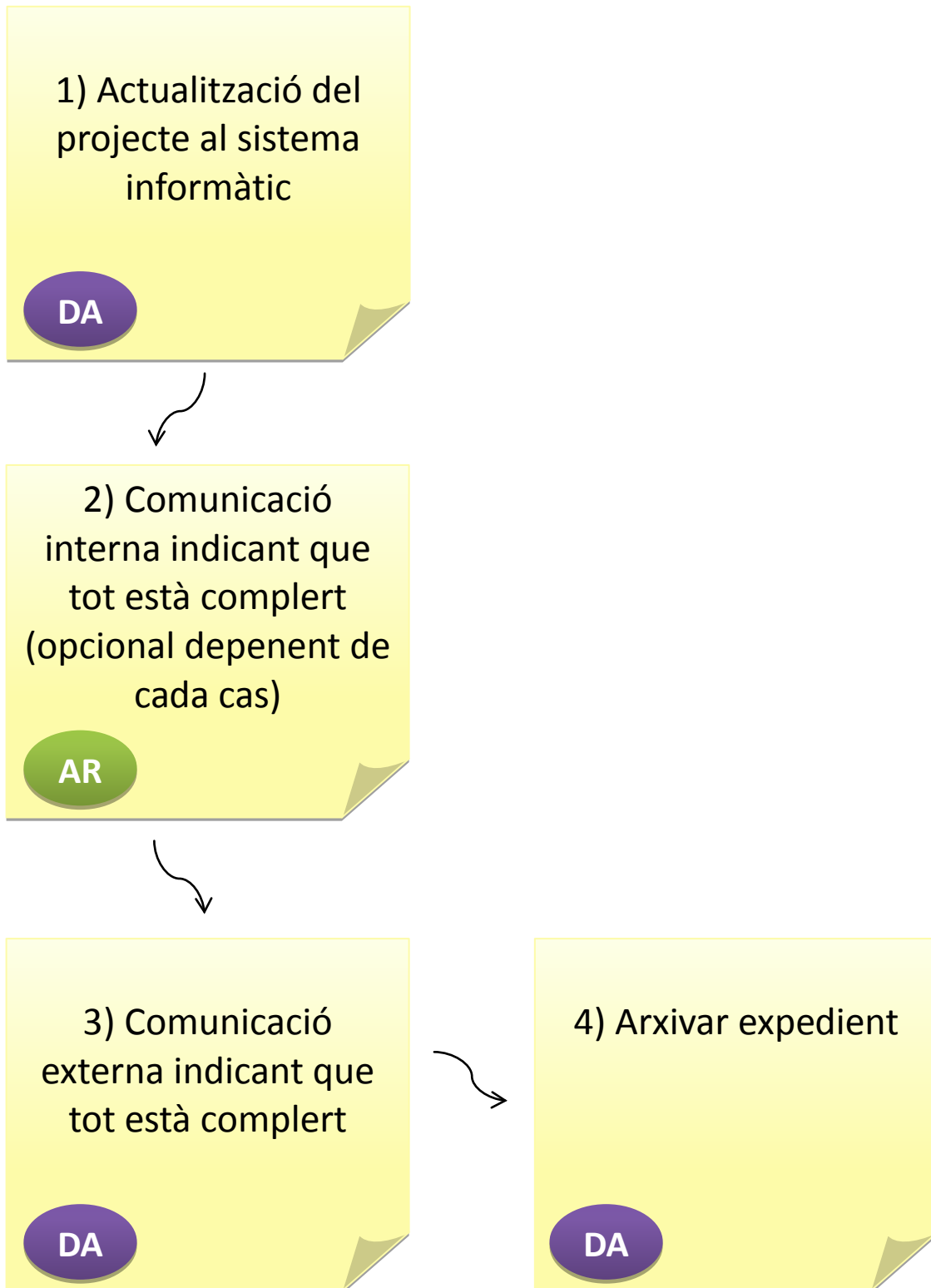
F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	215 - Execució després de recurs denegació			
Estat anterior	Recurs denegació			
Estat següent	Execució			
Etapa	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de l'administració de resolució definitiva. Hi ha d'haver una persona amb el rol administratiu assignat. El pressupost del projecte ha d'estar informat. Els terminis del projecte han d'estar informats.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna de la resolució	SA		TR-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la resolució i del pressupost acceptat per part de l'administració	TR		SA-SL-DG-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Actualització del projecte al sistema informàtic	SA		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Actualització del pressupost per participant a l'excel de justificació, junt amb les condicions específiques	TR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	TJ - SA	SA - SL - DG - DA
<i>Notificacions</i>	Enviar link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a SA, SL, DG i DA.			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (DG + DA + TR –opcional-)	DG		DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a DA i TR.			
<i>Tasca 7</i>	Assignar administrativa responsable (AR) per cada participant	DA		AR - TR - DG
<i>Notificacions</i>	Notificar a AR, DG i TR.			
<i>Tasca 8</i>	Comunicació externa amb el pressupost, dates i característiques de l'ajut (demanant si escau presentar al·legacions)	TR		SA-SL-DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a SA, SL, DG, DA i AR (en còpia).			

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

<i>Tasca 9</i>	Preparació i realització kick-off d'inici	TR	AR	DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 10</i>	Acta kick-off i actualitzar Fitxa de Seguiment del Projecte	TR	AR	DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Enviar l'acta al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			

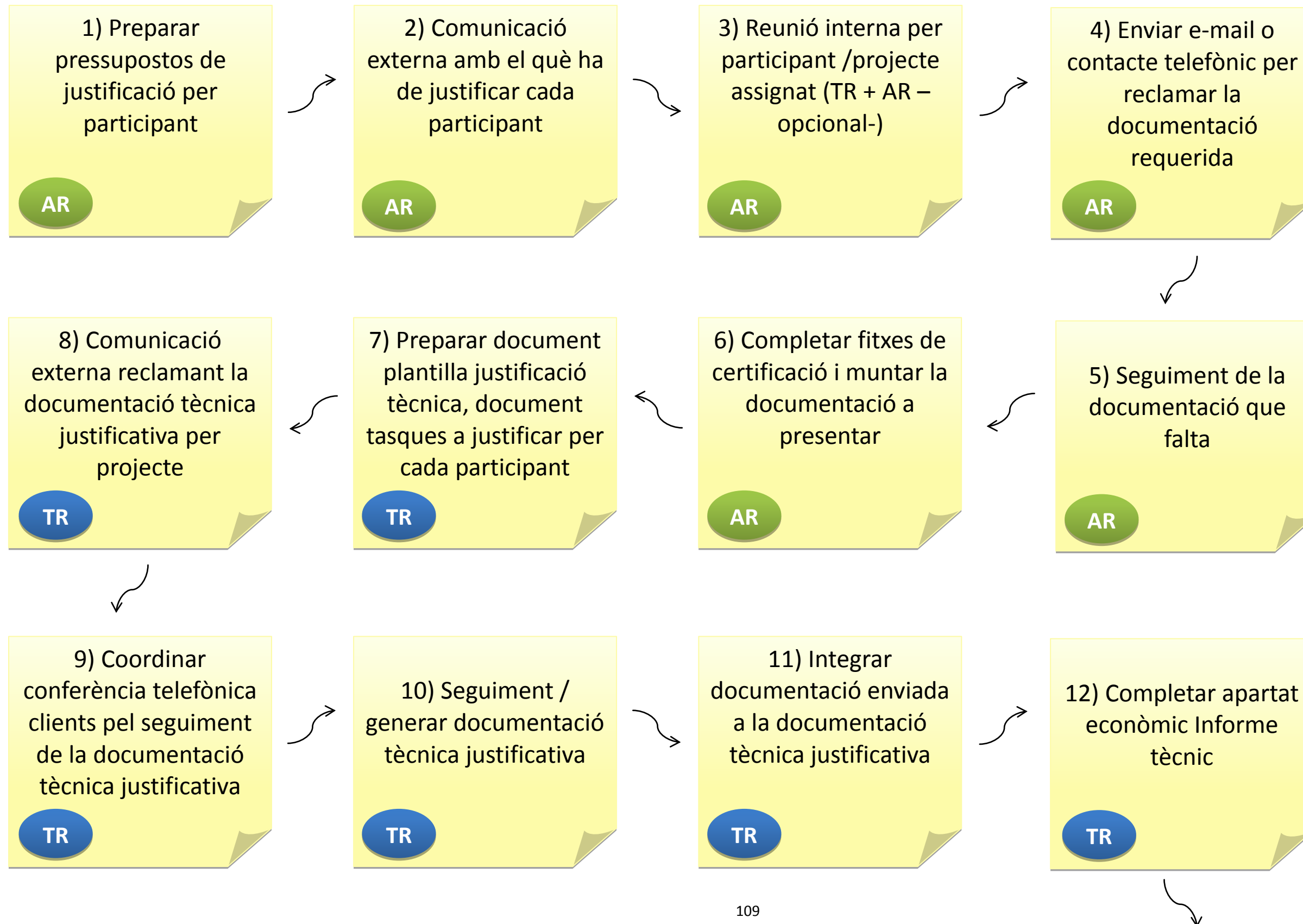
216 - Tancat




F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	216 - Tancat			
Estat anterior	Execució			
Estat següent	Tancat			
Eta	TANCAMENT			
Restriccions	Totes les fites han de tenir certificació tancada. No pendent de pagaments.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Actualització del projecte al sistema informàtic	DA	AR	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació interna indicant que tot està complert (opcional depenent de cada cas)	AR		DG - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG i DA.			
<i>Tasca 3</i>	Comunicació externa indicant que tot està complert	DA	AR	DG - TR - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, TR i AR (en còpia).			
<i>Tasca 4</i>	Arxivar expedient	DA	AR	
<i>Notificacions</i>	-			


500 - En certificació






13) Seguiment
auditories

AR



14) Comunicació
interna documentació
tècnica justificativa
completa

TR



15) Recopilar
documentació tècnica
associada requerida

AR

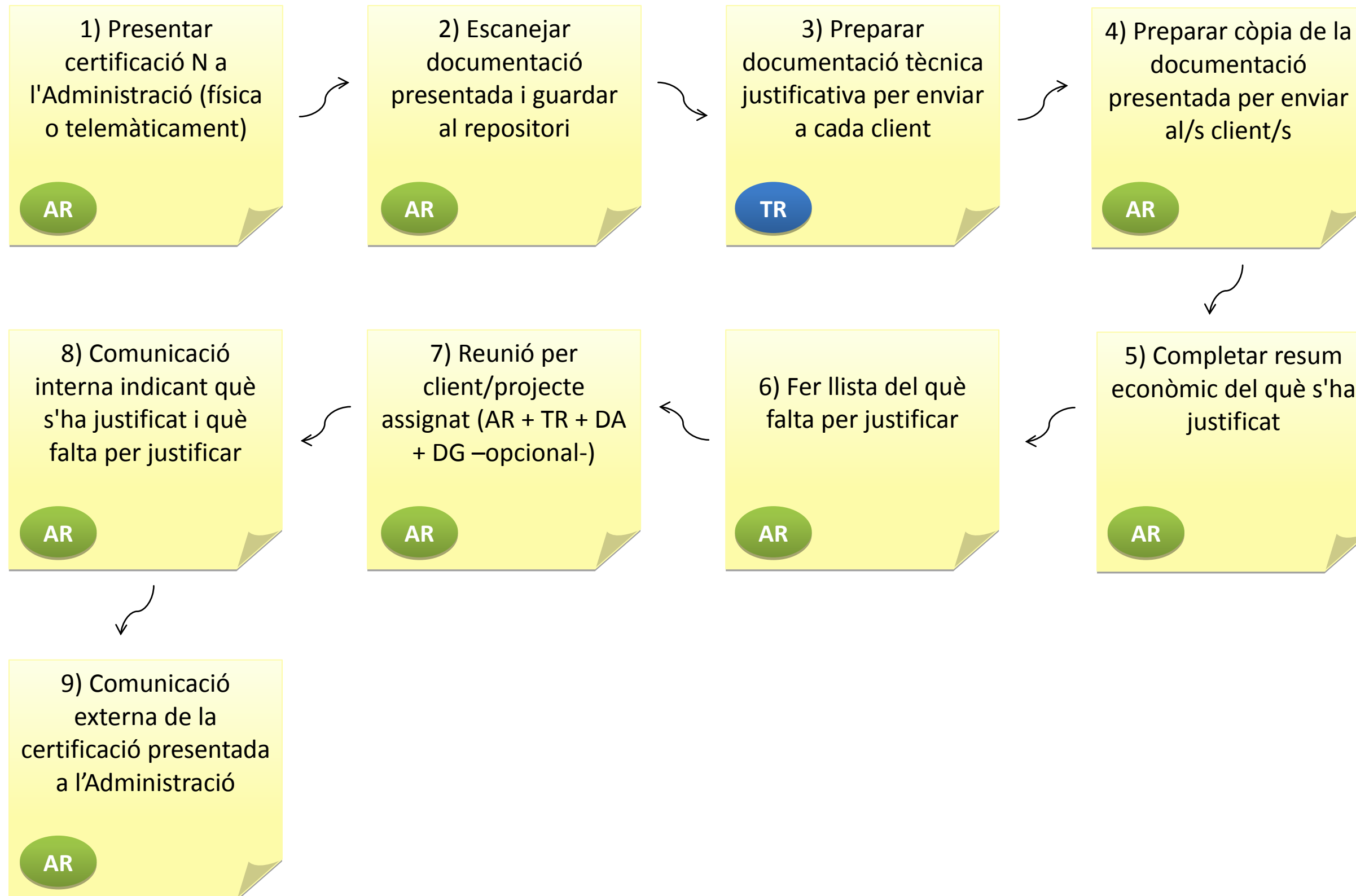
F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	500 - En certificació			
Estat anterior	Fase no iniciada			
Estat següent	En certificació			
Etapa	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de l'administració de resolució definitiva. Hi ha d'haver una persona amb el rol administratiu assignat. Hi ha d'haver almenys un TR assignat a cada client/projecte. El pressupost del projecte ha d'estar informat. Els terminis del projecte han d'estar informats.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Preparar pressupostos de justificació per participant	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa amb el què ha de justificar cada participant	AR	AJ	DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DA i TR (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Reunió interna per participant /projecte assignat (TR + AR – opcional-)	AR		TR
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a TR.			
<i>Tasca 4</i>	Enviar e-mail o contacte telefònic per reclamar la documentació requerida	AR		
<i>Notificacions</i>	Reclamar al/s participant/s la documentació requerida.			
<i>Tasca 5</i>	Seguiment de la documentació que falta	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 6</i>	Completar fitxes de certificació i muntar la documentació a presentar	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 7</i>	Preparar document plantilla justificació tècnica, document tasques a justificar en l'annualitat i document condicions específiques per cada participant	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	-			

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

<i>Tasca 8</i>	Comunicació externa reclamant la documentació tècnica justificativa per projecte	TR		
<i>Notificacions</i>	Reclamar per e-mail al/s participant/s.			
<i>Tasca 9</i>	Coordinar conferència telefònica/reunió clients pel seguiment de la documentació tècnica justificativa	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió al/s participant/s.			
<i>Tasca 10</i>	Seguiment/generar documentació tècnica justificativa	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 11</i>	Integrar documentació enviada a la documentació tècnica justificativa	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 12</i>	Completar apartat econòmic Informe tècnic	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 13</i>	Seguiment auditories	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 14</i>	Comunicació interna documentació tècnica justificativa completa	TR		AR
<i>Notificacions</i>	Notificar a AR corresponent.			
<i>Tasca 15</i>	Recopilar documentació tècnica associada requerida	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			

501 - Certificació presentada



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	501 - Certificació presentada			
Estat anterior	En certificació			
Estat següent	Certificació presentada			
Etap	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Els terminis de certificació han d'estar informats. Ha d'estar informada la data d'entrada al registre.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Presentar certificació N a l'Administració (física o telemàticament)	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Escanejar documentació presentada i guardar a la carpeta de documentació del repositori	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Preparar documentació tècnica justificativa per enviar a cada client	TR	TJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Preparar còpia de la documentació presentada per enviar al/s client/s	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Completar resum econòmic del què s'ha justificat	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 6</i>	Fer llista del què falta per justificar	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 7</i>	Reunió per client/projecte assignat (AR + TR + DA + DG –opcional-)	AR		TR - DA - DG
<i>Notificacions</i>	Notificar la data i hora de la reunió a TR, DA i DG.			
<i>Tasca 8</i>	Comunicació interna indicant què s'ha justificat i què falta per justificar	AR		DG - TR - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, TR i DA.			
<i>Tasca 9</i>	Comunicació externa de la certificació presentada a l'Administració	AR		DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DA (en còpia).			

502 - Requeriment certificació

1) Seguir i reclamar la documentació pendent

AR



2) Comunicació interna que tot està complert

AR



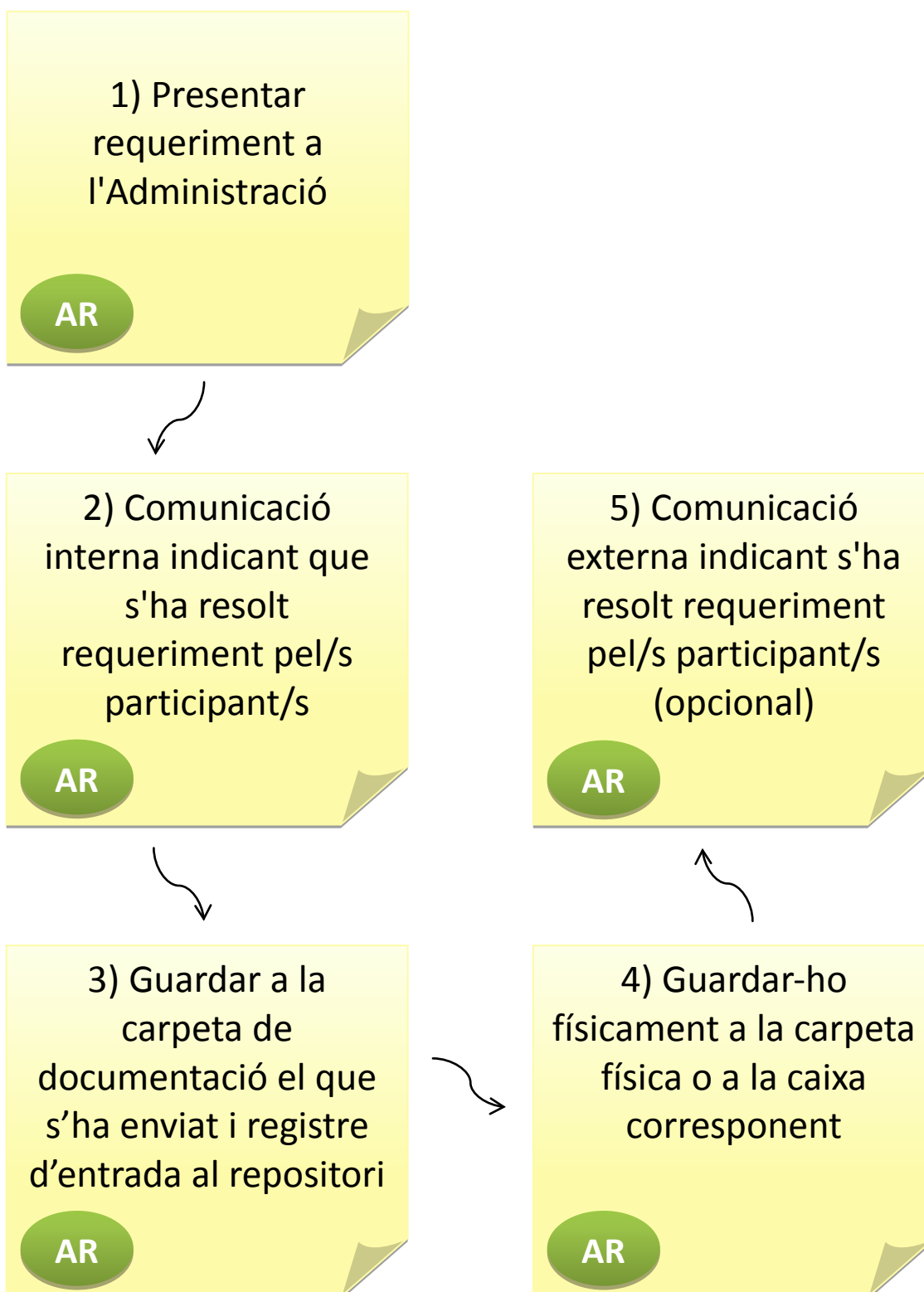
3) Preparar la corresponent ampliació i presentar-la (física o telemàticament)

AR

F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	502 - Requeriment certificació			
Estat anterior	Certificació presentada			
Estat següent	Requeriment certificació			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver una sol·licitud de requeriment (opcional)			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Seguir i reclamar la documentació pendent	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació interna que tot està complert	AR	AJ	DG - TR - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, TR i DA.			
<i>Tasca 3</i>	Preparar la corresponent ampliació i presentar-la (física o telemàticament)	AR	DA	
<i>Notificacions</i>	-			

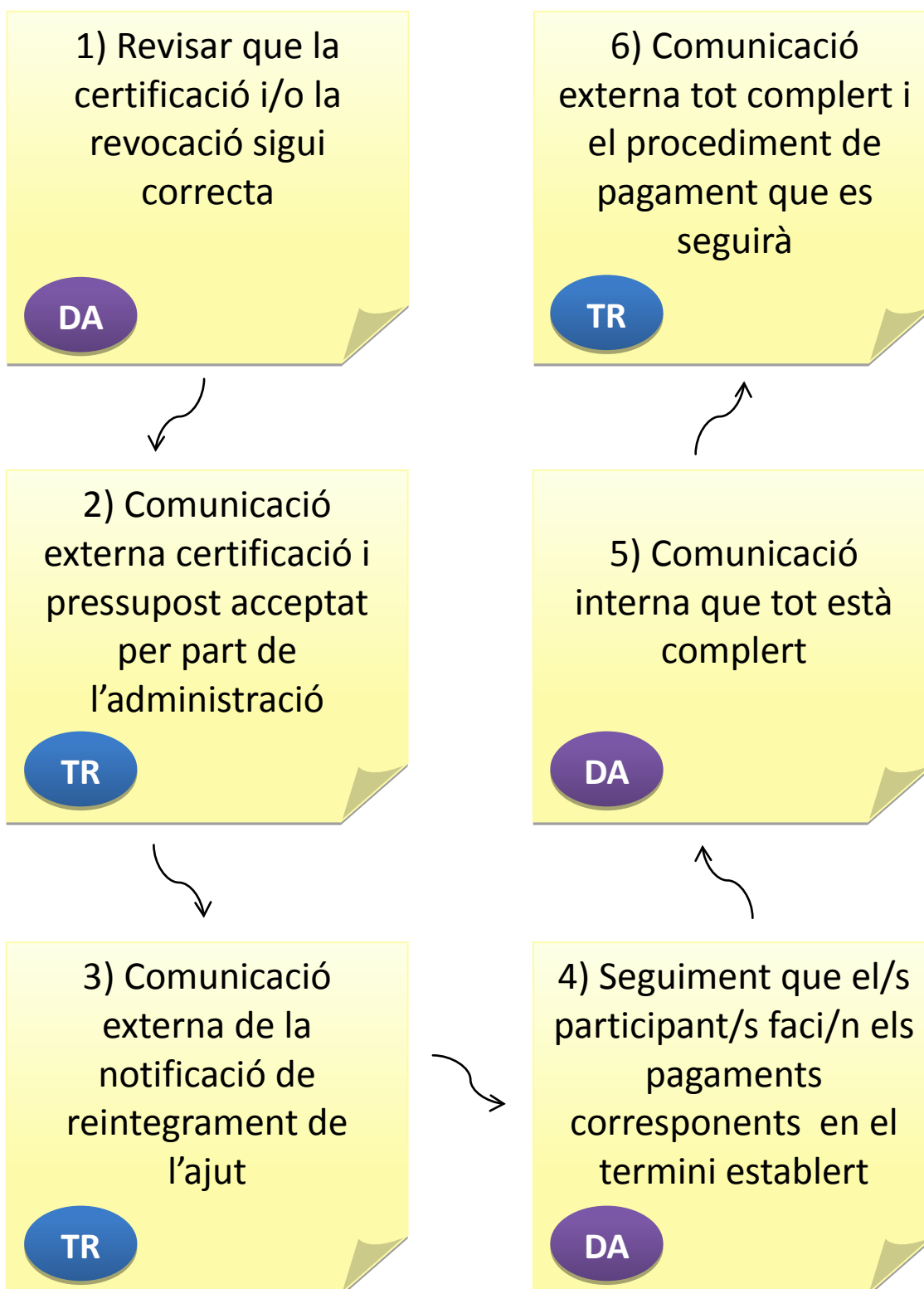
503 - Requeriment Certificació presentat



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	503 - Requeriment Certificació presentat			
Estat anterior	Requeriment certificació			
Estat següent	Certificació presentada			
Etapa	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Ha d'estar informada la data d'entrada al registre			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Presentar requeriment a l'Administració	AR	DA	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació interna indicant que s'ha resolt requeriment pel/s participant/s	AR		DG - TR - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, TR i DA.			
<i>Tasca 3</i>	Guardar a la carpeta de documentació el que s'ha enviat així com el corresponent registre d'entrada al repositori	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Guardar-ho físicament a la carpeta física o a la caixa corresponent	AR	AJ	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Comunicació externa indicant que s'ha resolt requeriment pel/s participant/s (opcional depenent de cada cas)	AR		DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DA (en còpia).			

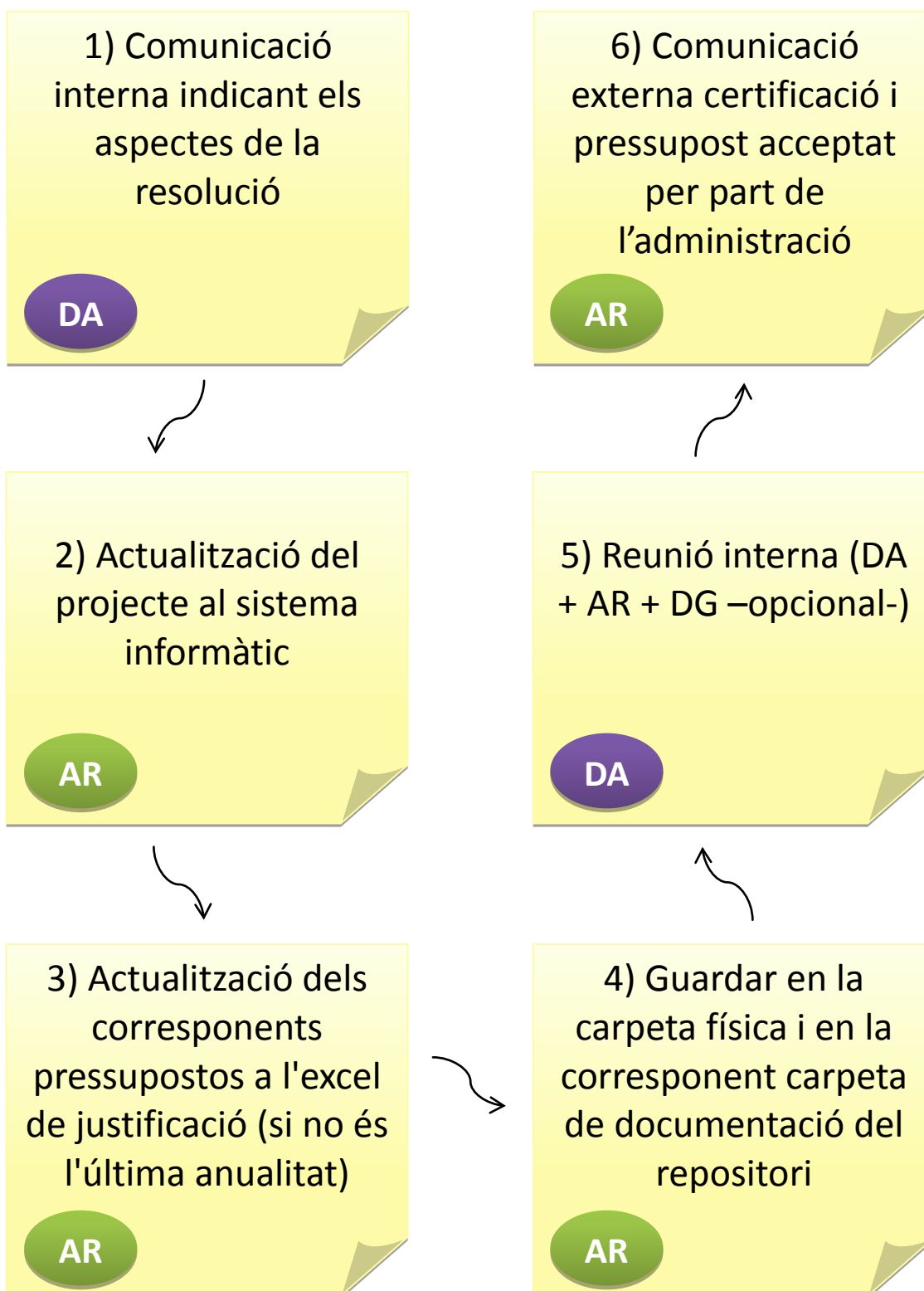
504 - Revocació/Liquidació



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	504 - Revocació/Liquidació			
Estat anterior	Certificació presentada			
Estat següent	Revocació/Liquidació			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de l'administració de certificació parcial o total. Hi ha d'haver un document de l'administració de notificació de reintegrament de l'ajut.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Revisar que la certificació i/o la revocació sigui correcta	DA	AR	TR
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la certificació i pressupost acceptat per part de l'administració	TR	DA	DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Comunicació externa de la notificació de reintegrament de l'ajut	TR	DA	DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 4</i>	Seguiment que el/s participant/s faci/n els pagaments corresponents en el termini establert	DA	AR	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Comunicació interna que tot està complert	DA	AR	TR
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR.			
<i>Tasca 6</i>	Comunicació externa que tot està complert i el procediment de pagament que es seguirà	TR	DA	DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DA i AR (en còpia).			

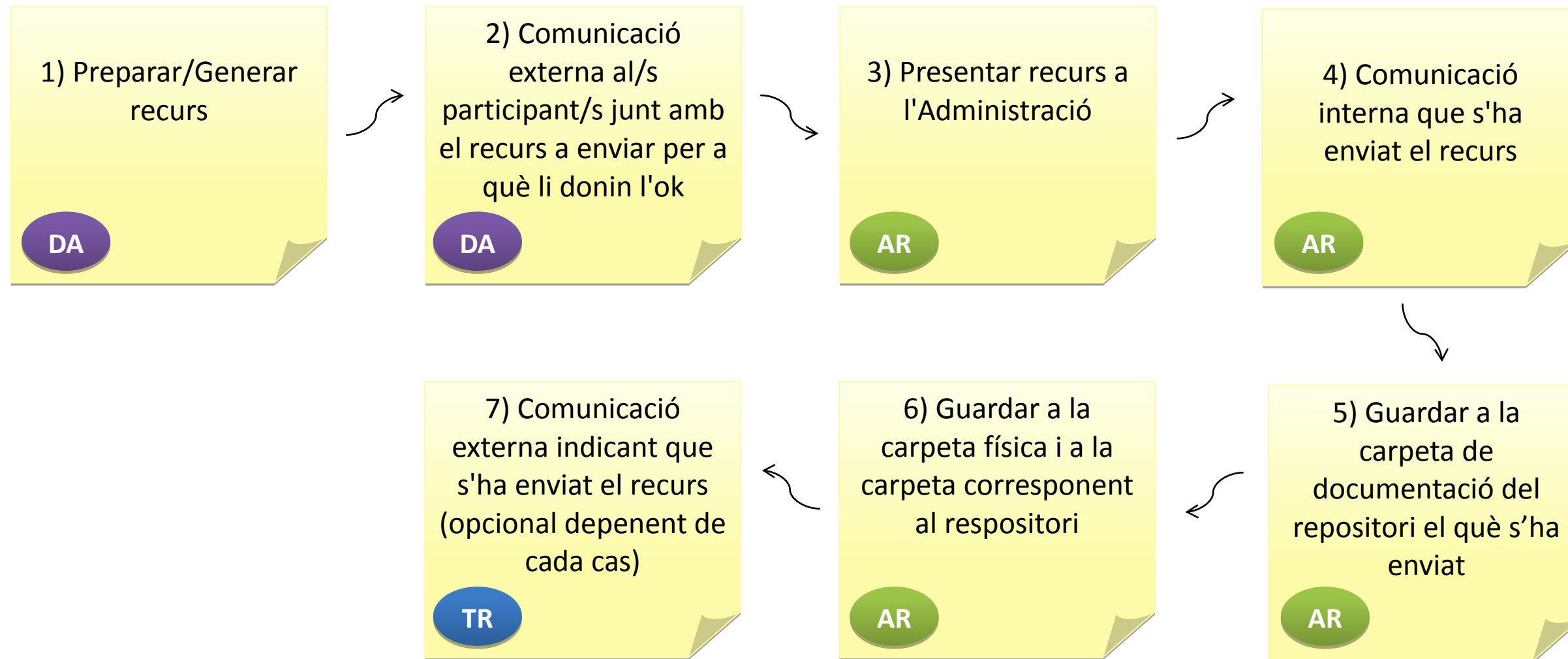
505 - Certificació tancada



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	505 - Certificació tancada			
Estat anterior	Certificació presentada			
Estat següent	Certificació tancada			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de l'administració de certificació parcial o total. Els terminis del projecte han d'estar informats.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna indicant els aspectes de la resolució	DA	AR	DG - TR - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, TR i AR.			
<i>Tasca 2</i>	Actualització del projecte al sistema informàtic	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Actualització dels corresponents pressupostos a l'excel de justificació (només si no és l'última anualitat)	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Guardar en la carpeta física i en la corresponent carpeta de documentació del repositori	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Reunió interna (DA + AR + DG –opcional-)	DA		DG - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar data i hora a DG i AR.			
<i>Tasca 6</i>	Comunicació externa de la certificació i pressupost acceptat per part de l'administració	AR		DG - DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i TR (en còpia).			

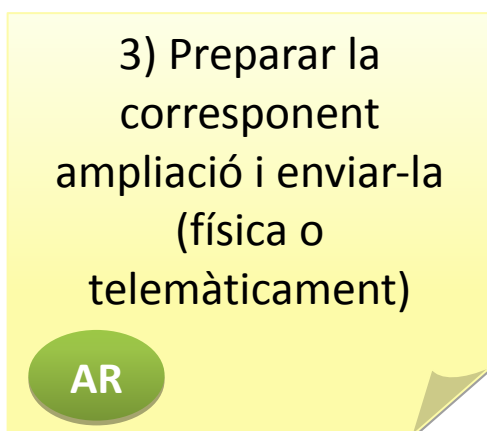
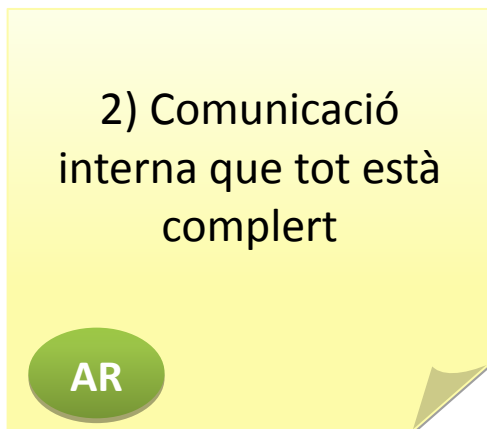
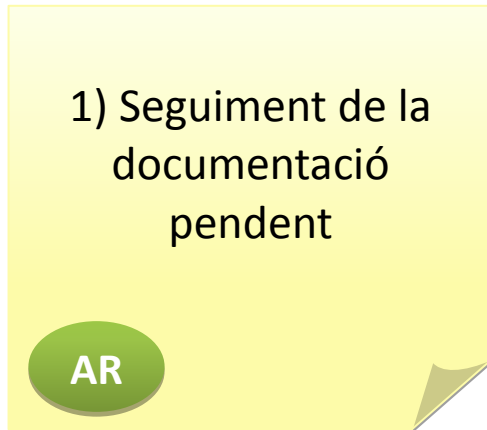
506 - Recurs



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	506 - Recurs			
Estat anterior	Certificació presentada			
Estat següent	Recurs			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Ha d'estar informada la data d'entrada al registre. Hi ha d'haver un document de l'administració de certificació parcial o total.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Preparar/Generar recurs	DA	AR	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa al/s participant/s junt amb el recurs a enviar per a què li donin l'ok	DA	AR	DG - TR - AR
<i>Notificacions</i>	Enviar al/s participant/s document de recurs per tal que el confirmin, i a DG, TR i AR (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Presentar recurs a l'Administració	AR	DA	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Comunicació interna que s'ha enviat el recurs	AR	DA	DG - DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, DA i TR.			
<i>Tasca 5</i>	Guardar a la carpeta de documentació del repositori el què s'ha enviat amb el corresponent registre d'entrada	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 6</i>	Guardar a la carpeta física i a la carpeta estat expedient de l'annualitat corresponent al repositori	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 7</i>	Comunicació externa indicant que s'ha enviat el recurs (opcional dependent de cada cas)	TR		DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			

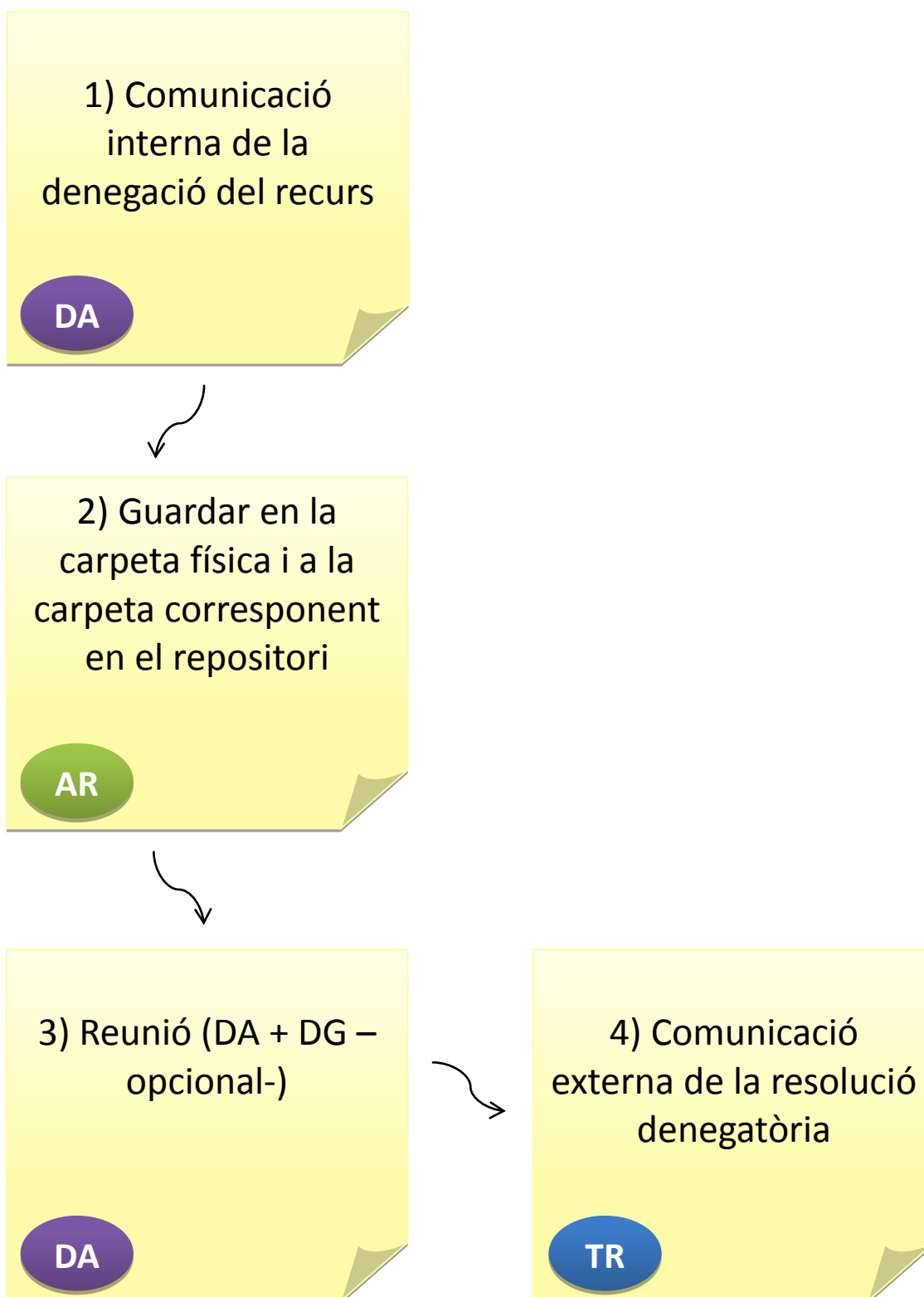
507 - Resposta recurs



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	507 - Resposta recurs			
Estat anterior	Recurs			
Estat següent	Resposta recurs			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de resposta al recurs			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Seguiment de la documentació pendent	AR	DA	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació interna que tot està complert	AR	DA	DG - DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, DA i TR.			
<i>Tasca 3</i>	Quan arribi, preparar la corresponent ampliació i enviar-la (física o telemàticament)	AR	DA	
<i>Notificacions</i>	-			

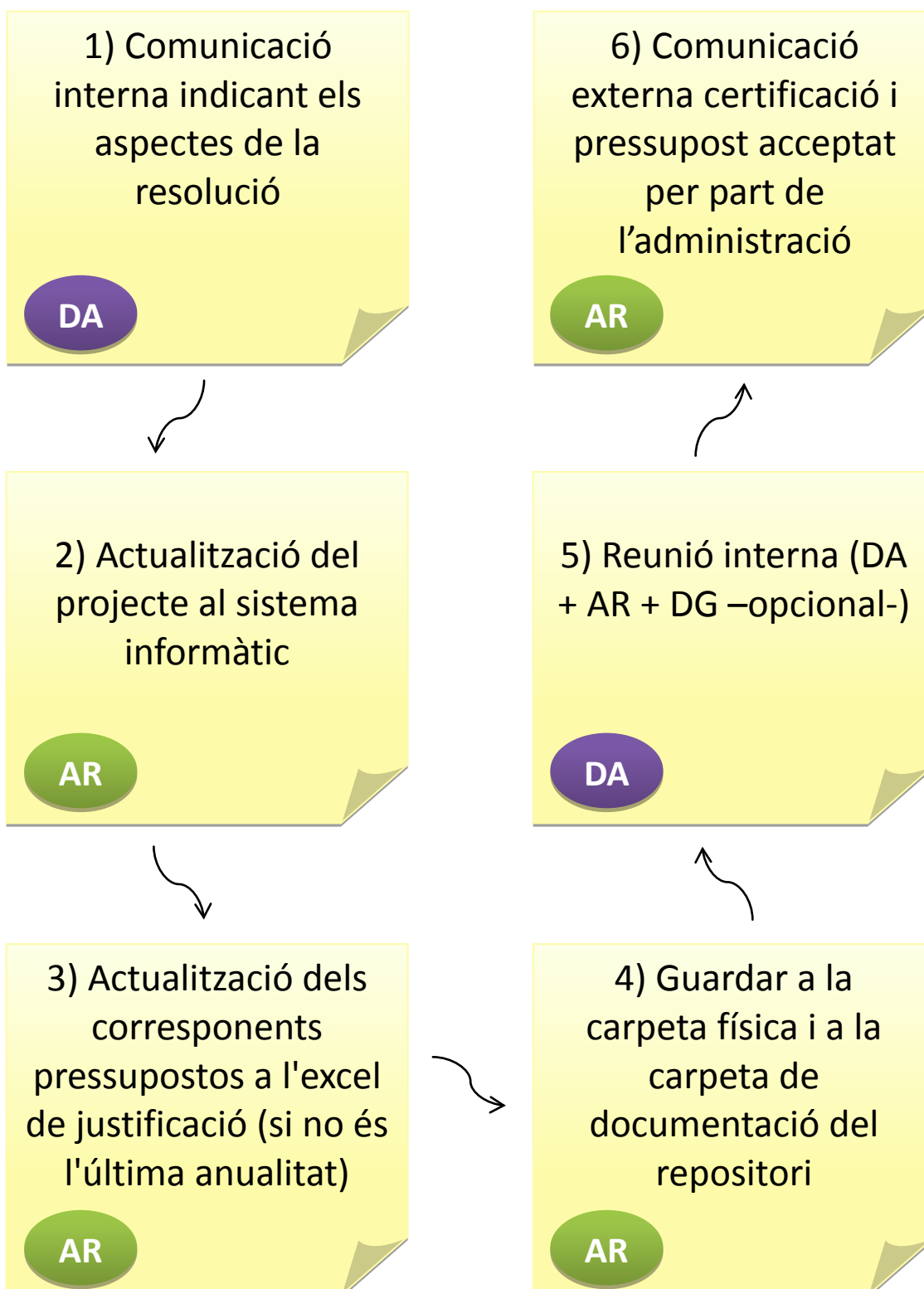
508 – Recurs denegat



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	508 – Recurs denegat			
Estat anterior	Resposta recurs			
Estat següent	Recurs			
Etapa	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de l'administració on es denega el recurs			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna de la denegació del recurs	DA	AR	DG - AR - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, AR i TR.			
<i>Tasca 2</i>	Guardar en la carpeta física i a la carpeta estat expedient de l'annualitat corresponent i en la corresponent carpeta de documentació del repositori	AR	DA	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Reunió (DA + DG –opcional-)	DA		DG
<i>Notificacions</i>	Notificar data i hora a DG.			
<i>Tasca 4</i>	Comunicació externa de la resolució denegatòria	TR	DA	DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			

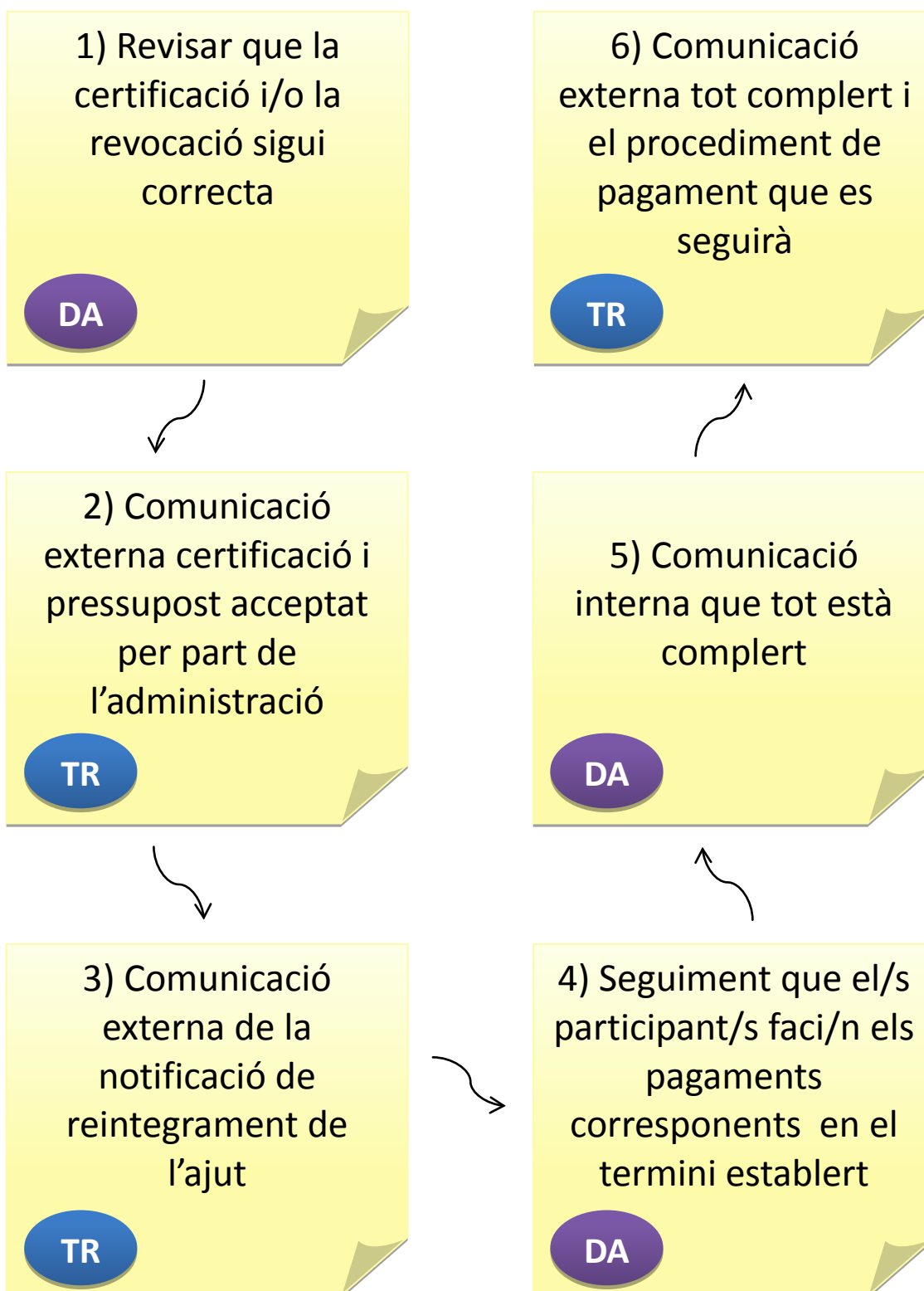
509 - Certificació tancada



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	509 - Certificació tancada			
Estat anterior	Resposta recurs			
Estat següent	Certificació tancada			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de resposta al recurs. Els terminis del projecte han d'estar informats.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna indicant els aspectes de la resolució	DA	AR	DG - TR - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, TR i AR.			
<i>Tasca 2</i>	Actualització del projecte al sistema informàtic	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Actualització dels corresponents pressupostos a l'excel de justificació (només si no és l'última anualitat)	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Guardar a la carpeta física i a la carpeta estat expedient de l'anualitat corresponent i en la corresponent carpeta de documentació del repositori	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Reunió interna (DA + AR + DG –opcional-)	DA		DG - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar data i hora a DG i AR.			
<i>Tasca 6</i>	Comunicació externa de la certificació i pressupost acceptat per part de l'administració	AR		DG - DA - TR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i TR (en còpia).			

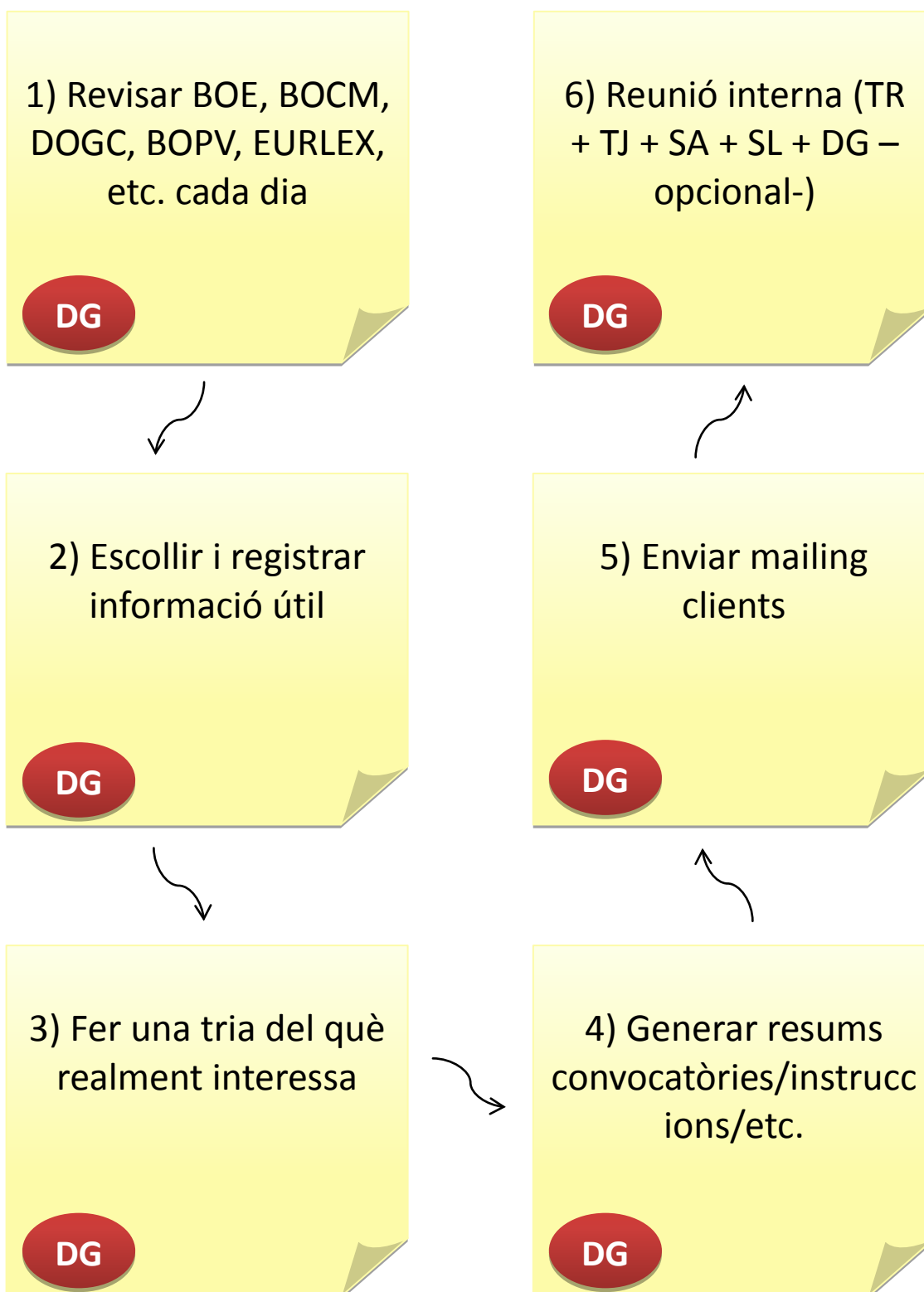
510 - Revocació/Liquidació



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	510 - Revocació/Liquidació			
Estat anterior	Resposta recurs			
Estat següent	Revocació/Liquidació			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver un document de resposta al recurs. Hi ha d'haver un document de l'administració de notificació de reintegrament de l'ajut.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Revisar que la certificació i/o la revocació sigui correcta	DA	AR	TR
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR.			
<i>Tasca 2</i>	Comunicació externa de la certificació i pressupost acceptat per part de l'administració	TR	DA	DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 3</i>	Comunicació externa de la notificació de reintegrament de l'ajut	TR	DA	DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 4</i>	Seguiment que el/s participant/s faci/n els pagaments corresponents en el termini establert	DA	AR	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Comunicació interna que tot està complert	DA	AR	TR
<i>Notificacions</i>	Notificar a TR.			
<i>Tasca 6</i>	Comunicació externa que tot està complert i el procediment de pagament que es seguirà	TR	DA	DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DA i AR (en còpia).			

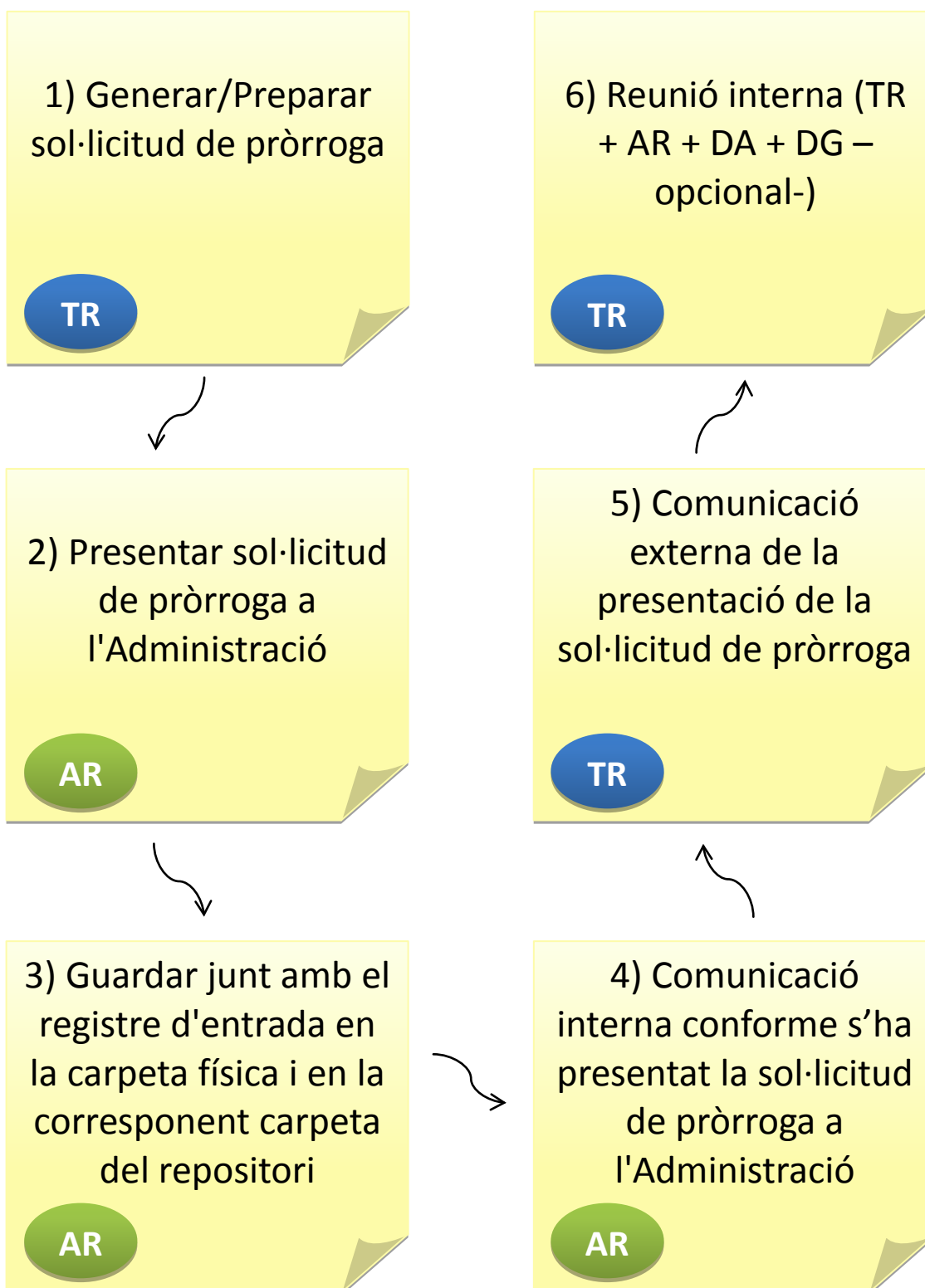
600 - Actualització convocatòries



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	600 - Actualització convocatòries			
Restriccions	Procés diari			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Revisar BOE, BOCM, DOGC, BOPV, EURLEX cada dia	DG	SD	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 2</i>	Escollir i registrar informació útil	DG	SD	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Fer una tria del què realment interessa	DG		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Generar resums convocatòries/instruccions/etc.	DG	SD	
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Enviar mailing clients	DG		TR-DA
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s client/s, i a TR i DA (en còpia).			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (TR + TJ + SA + SL + DG –opcional-)	DG		TR - TJ - SA - SL
<i>Notificacions</i>	Notificar data i hora a TR, TJ, SA i SL.			

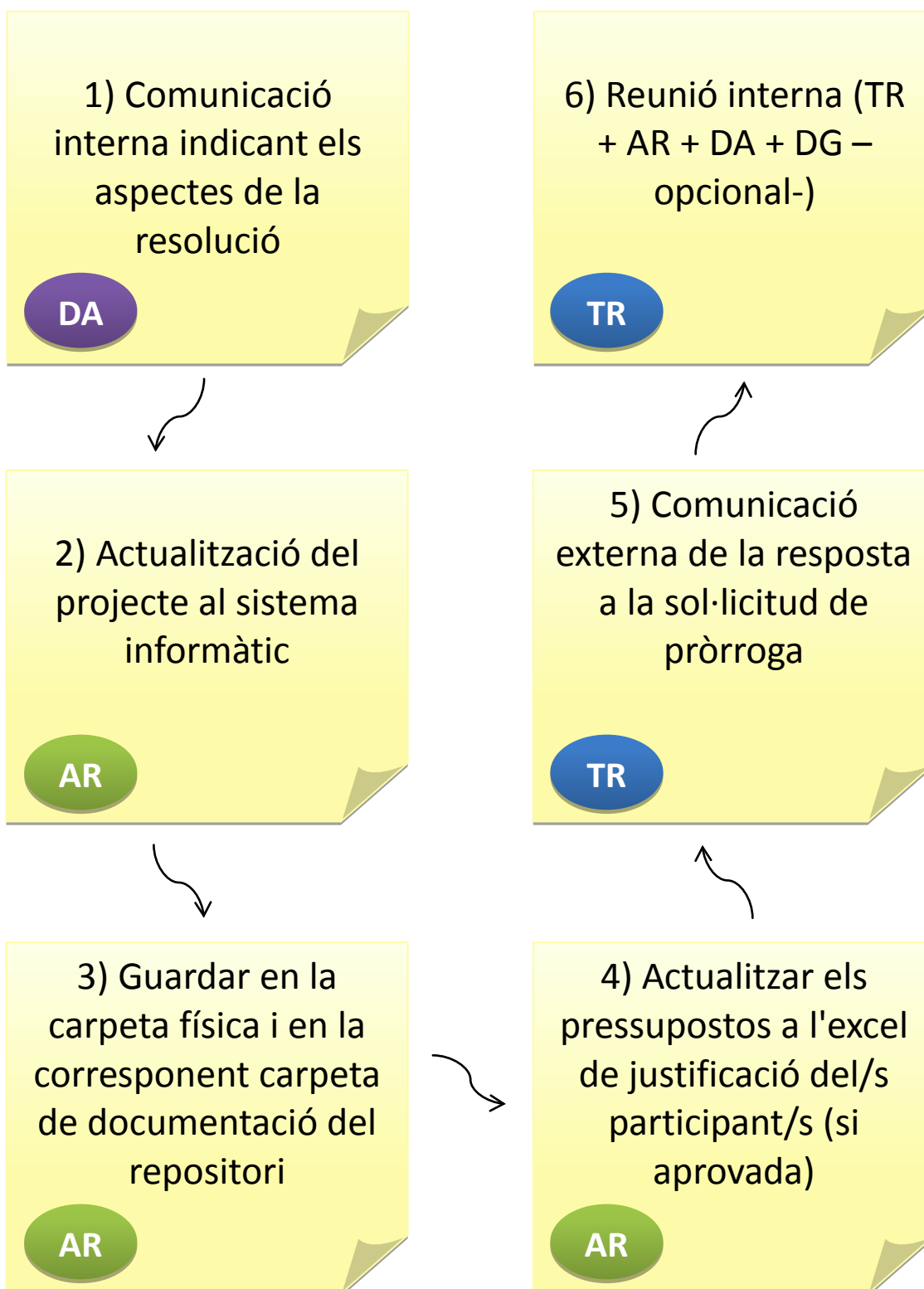
700 - Sol·licitar pròrroga



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	700 - Sol·licitar pròrroga			
Estat anterior	En certificació			
Estat següent	Pròrroga presentada			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Els terminis del projecte han d'estar informats. Ha d'estar informada la data d'entrada al registre. El/s participant/s han enviat comunicació sol·licitant pròrroga.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Generar/Preparar sol·licitud de pròrroga	TR	TJ	AR - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a AR i DA un cop generada.			
<i>Tasca 2</i>	Presentar sol·licitud de pròrroga a l'Administració	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Guardar junt amb el registre d'entrada en la carpeta física i en la corresponent carpeta de documentació del repositori	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Comunicació interna conforme s'ha presentat la sol·licitud de pròrroga a l'Administració	AR	DA	DG-TR-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, TR, DA i AR (resta de participants).			
<i>Tasca 5</i>	Comunicació externa de la presentació de la sol·licitud de pròrroga	TR		DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (TR + AR + DA + DG –opcional-)	TR		DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar data i hora a DG, DA i AR.			

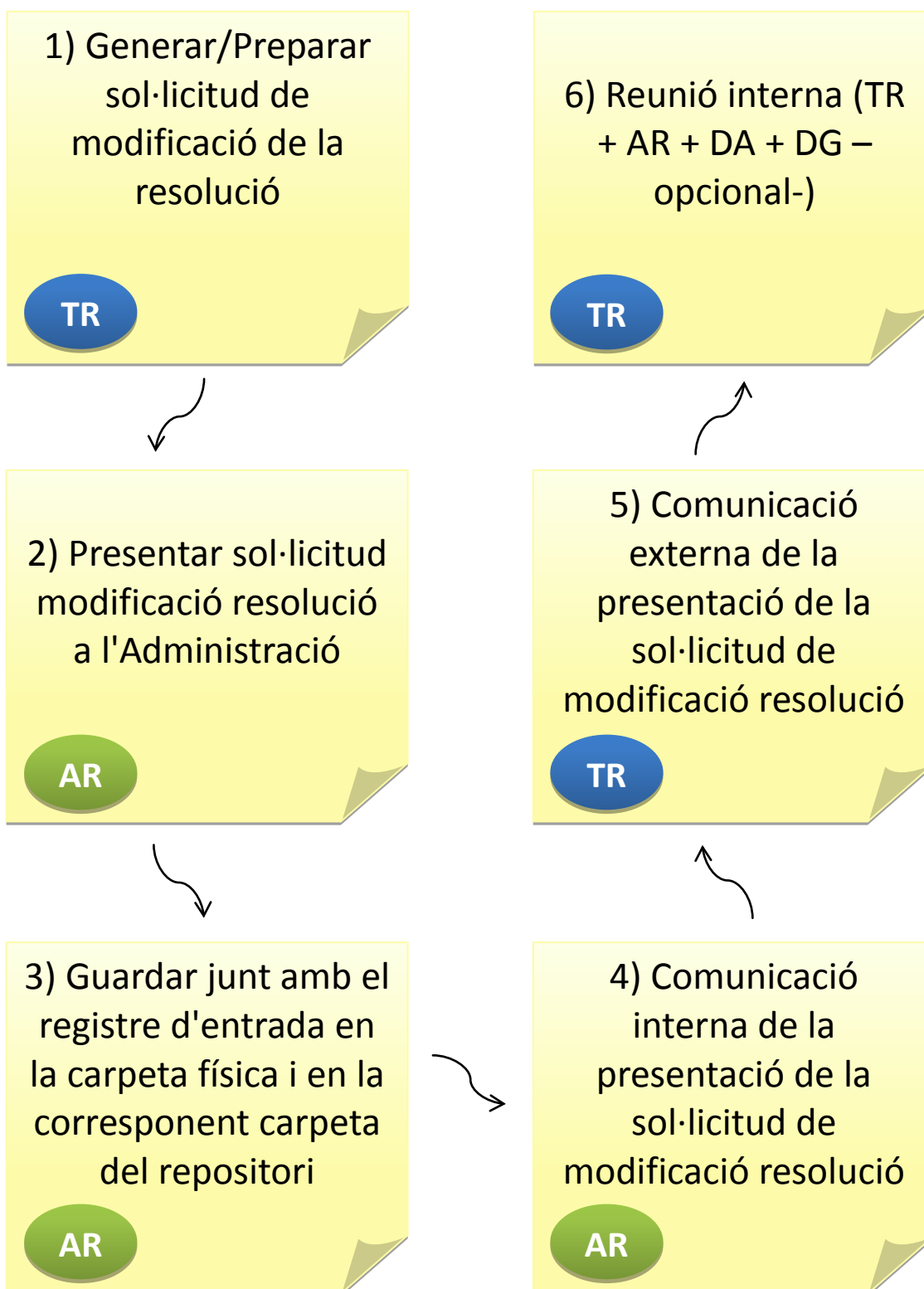
701 - Pròrroga aprovada/denegada



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	701 - Pròrroga aprovada/denegada			
Estat anterior	Pròrroga presentada			
Estat següent	En certificació			
Etapa	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver el document de l'Administració de resposta a la sol·licitud de pròrroga.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna indicant els aspectes de la resolució	DA		DG - TR - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, TR i AR.			
<i>Tasca 2</i>	Actualització del projecte al sistema informàtic	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Guardar en la carpeta física i en la corresponent carpeta de documentació del repositori	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Actualitzar els corresponents pressupostos a l'excel de justificació del/s participant/s (si és aprovada)	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Comunicació externa de la resposta a la sol·licitud de pròrroga	TR		DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (TR + AR + DA + DG –opcional-)	TR		DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar data i hora a DG, DA i AR.			

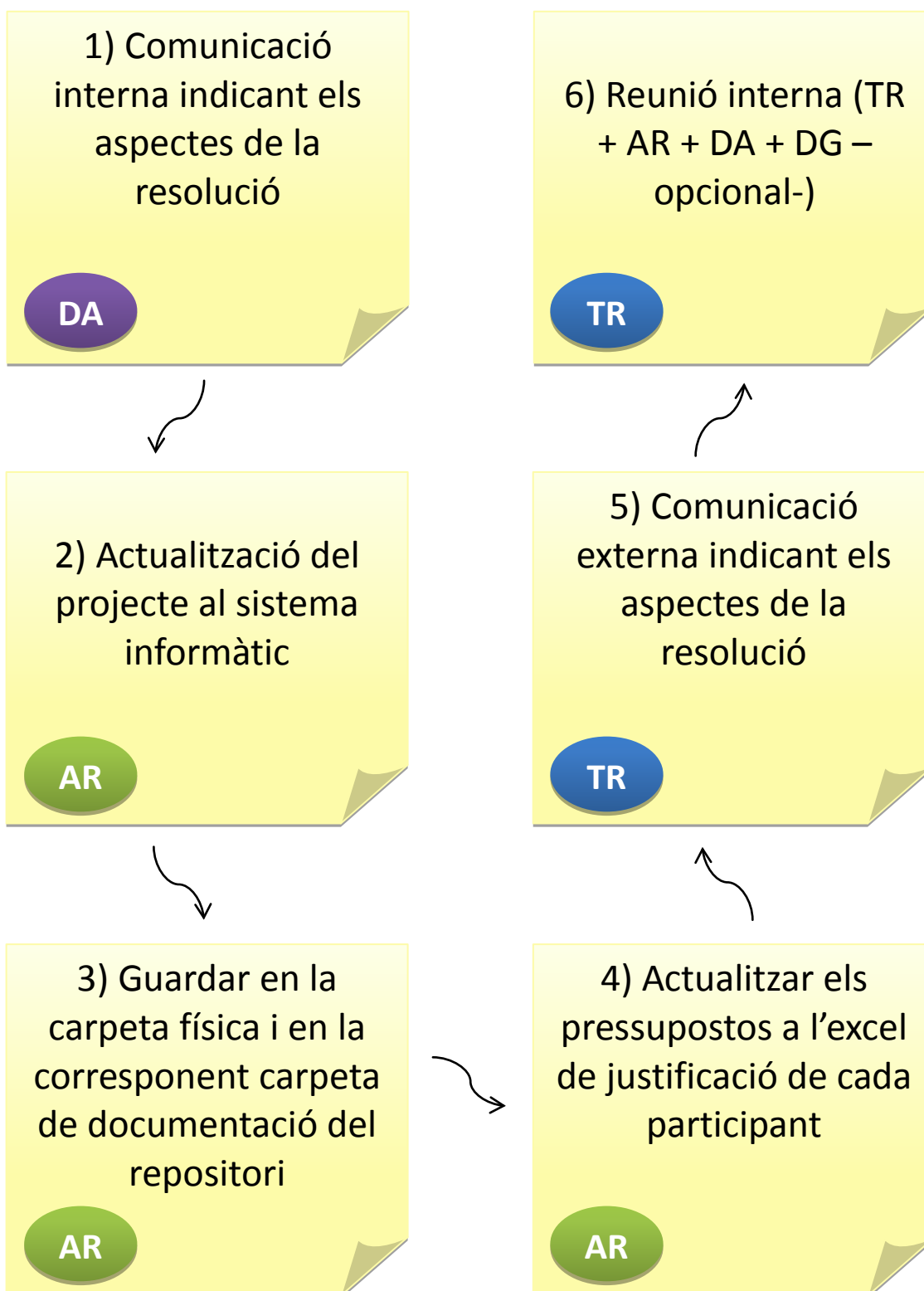
800 - Sol·licitud modificació resolució



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	800 - Sol·licitud modificació resolució			
Estat anterior	En certificació			
Estat següent	Sol·licitud modificació presentada			
Etapa	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Els terminis del projecte han d'estar informats. Ha d'estar informada la data d'entrada al registre. El/s participant/s han enviat comunicació sol·licitant la modificació de la resolució.			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Generar/Preparar sol·licitud de modificació de la resolució	TR	TJ	AR - DA
<i>Notificacions</i>	Notificar a AR i DA un cop generada.			
<i>Tasca 2</i>	Presentar sol·licitud modificació resolució a l'Administració	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Guardar junt amb el registre d'entrada en la carpeta física i en la corresponent carpeta de documentació del repositori	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Comunicació interna de la presentació de la sol·licitud de modificació resolució	AR	DA	DG-TR-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, TR, DA i AR (resta de participants).			
<i>Tasca 5</i>	Comunicació externa de la presentació de la sol·licitud de modificació resolució	TR		DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (TR + AR + DA + DG –opcional-)	TR		DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar data i hora a DG, DA i AR.			

801 - Sol·licitud modificació aprovada/denegada



F. Definició dels processos de gestió d'ajuts

Procés	801 - Sol·licitud modificació aprovada/denegada			
Estat anterior	Sol·licitud modificació presentada			
Estat següent	En certificació			
Eta	JUSTIFICACIÓ			
Restriccions	Hi ha d'haver el document de resposta de l'Administració a la sol·licitud de modificació resolució			
Tasques				
	<i>Descripció</i>	<i>Responsable</i>	<i>Suport</i>	<i>Contacte</i>
<i>Tasca 1</i>	Comunicació interna indicant els aspectes de la resolució	DA		DG - TR - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar a DG, TR i AR.			
<i>Tasca 2</i>	Actualització del projecte al sistema informàtic	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 3</i>	Guardar en la carpeta física i en la corresponent carpeta de documentació del repositori	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 4</i>	Actualitzar els corresponents pressupostos a l'excel de justificació de cada participant (si és aprovada total o parcialment)	AR		
<i>Notificacions</i>	-			
<i>Tasca 5</i>	Comunicació externa indicant els aspectes de la resolució	TR		DG - DA - AR
<i>Notificacions</i>	Notificar al/s participant/s, i a DG, DA i AR (en còpia).			
<i>Tasca 6</i>	Reunió interna (TR + AR + DA + DG –opcional-)	TR		DG-DA-AR
<i>Notificacions</i>	Notificar data i hora a DG, DA i AR.			

G. EXEMPLE DE CAS D'ÚS

El cas d'ús en qüestió serà el d'un projecte d'exemple presentat a la convocatòria **RETOS DE COLABORACIÓN 2015** del MINECO, amb **3 participants**, una **EMPRESA LÍDER** i dues universitats (**UNI1** i **UNI2**), el qual és un cas bastant representatiu, ja que es pot passar per la majoria de processos que s'han definit en l'apartat anterior. D'aquesta manera, es començaria inicialment pel procés inicial.

101 - Inici (alta en el sistema)

- El DG realitza la Reunió amb l'EMPRESA LÍDER.
- El DG genera un Resum i l'Acta de la Reunió. Envia l'Acta de la Reunió a l'EMPRESA LÍDER.
- El DG defineix possibles idees o pre-projectes amb un Acrònim.
- El DG assigna al TR1 un pre-projecte. Notifica al TR1 del pre-projecte que se li ha assignat.
- El DG genera la Fitxa de Seguiment del Projecte. Envia el link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a TR1, SA i SL.

Així mateix, a part dels processos en l'execució d'un projecte, caldria afegir una activitat que seria transversal: la cerca o seguiment dels ajuts que es convoquen o es preveu que es convoquin.

600 - Actualització convocatòries

- El DG revisa el BOE, BOCM, DOGC, BOPV, EURLEX cada dia.
- El DG escull i registra la informació útil.
- El DG fa una tria del què realment interessa.
- El DG genera resums de les convocatòries/instruccions/etc.
- El DG enviar mailing als possibles clients interessats en les convocatòries. Notificar als clients, i a TR i DA (en còpia).
- El DG convoca una reunió interna amb TR, TJ, SA i SL (opcional). Notifica data i hora a TR, TJ, SA i SL.

Quan hi ha una convocatòria informada, el projecte passa a estar en curs:

102 - Alta de projecte

- El DG ubica el projecte en la convocatòria RETOS DE COLABORACIÓN del MINECO. Notifica a TR1, SA i SL la possible convocatòria del projecte.
- El DG defineix els possibles socis del projecte. Cerca i negocia entre diferents possibles socis que puguin participar en el projecte en base als objectius i les tasques que s'han de desenvolupar en base a l'idea definida. Notifica a TR1, SA i SL els possibles socis.
- El DG confirma la convocatòria en què es presenta projecte. Notifica a TR1, SA i SL la convocatòria RETOS DE COLABORACIÓN del MINECO.
- El DG confirma els participants del projecte. En base a les diverses reunions i conferències telefòniques mantingudes amb l'EMPRESA LÍDER i les dues universitats escollides, UNI1 i UNI2, finalment s'acorda que participaran en el projecte conjuntament. Notifica a TR1, SA i SL el projecte i participants assignats i què cal demanar.
- El DG convoca una reunió amb el TR1 del projecte. Envia la convocatòria de reunió.
- Comunicació externa d'inici de sol·licitud. El DG envia un e-mail d'inici de sol·licitud a l'EMPRESA LÍDER, UNI1, UNI2 i a TR1, SA i SL (en còpia).
- El TR1 sol·licita les persones de contacte del projecte. Demana els perfils TÈCNIC, ADMINISTRATIU, RRHH, LEGAL i DIRECTIU a l'EMPRESA LÍDER, UNI1, UNI2. Envia un e-mail reclamant-ho als participants i a SA i SL (en còpia).
- 1ª Reunió tècnica del TR1 amb l'EMPRESA LÍDER, UNI1, UNI2. Notifica la data i hora de la reunió al/s participant/s en el projecte.
- El TR1 demana un Resum/Abstract del projecte als participants. El reclama a l'EMPRESA LÍDER, UNI1, UNI2 per tal que el facin conjuntament.
- A partir del Resum/Abstract del projecte, el TR1 genera una 1ª versió de la memòria, i l'envia i sol·licita la documentació tècnica necessària a l'EMPRESA LÍDER, UNI1, UNI2. Envia per e-mail la 1ª versió de la memòria per tal que els participants la revisin i l'acabin de completar i reclama la resta de documentació tècnica als participants (Pla de negoci, etc.).

- El SL genera una primera versió de l'Acord de consorci entre l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2. Envia aquesta primera versió de l'Acord de consorci als participants per tal que la revisin i facin les modificacions que considerin necessàries per arribar a obtenir l'Acord definitiu, i a TR1 i SA (en còpia).
- El SA demana la informació (dades de l'empresa) i documentació administrativa als participants (balanços, documents de conformitat, etc.) per presentar en la sol·licitud. Reclama per e-mail les dades i la documentació administrativa a cada participants i a TR1 i SL (en còpia).
- El TR1 demana els pressupostos en excel a cada participant en base als valors totals de cada participant que s'han decidit en la reunió tècnica. Envia la plantilla excel de pressupost i reclama els pressupostos a cada participant.
- El TR1 realitza una conferència telefònica amb els participants per acabar de definir la memòria tècnica, degut als dubtes que s'han rebut per part de les universitats en diferents e-mails. Notifica la data i hora de la reunió als participants.
- El SL fa el seguiment de l'Acord de consorci definitiu. Notifica als participants la data límit per disposar de l'Acord de consorci definitiu i proposa fer una conferència en cas que quedi algun punt per aclarir, i a TR1 i SA (en còpia).
- El TR1, un cop revisats el pressupostos enviats pels participants, confirma els pressupostos definitius. Notifica els pressupostos definitius a cada participant i a SA i SL. A Sa per tal que els pugui començar a introduir a l'aplicació de sol·licitud del Ministeri i a SL per tal que quadrin amb els valors definits a l'Acord de consorci.
- Després de varies iteracions a la memòria realitzades per l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2, el TR1 unifica el format i confirma la versió final de la memòria i la documentació tècnica definitiva. Envia la memòria i documentació tècnica definitiva als participants i a SA i SL.
- El SA realitza l'entrada de tota la informació del qüestionari de sol·licitud a l'aplicació del Ministeri. Envia el qüestionari complert per revisar al DG, i a TR1 i SL (en còpia).
- El DG realitza la revisió del qüestionari i ho consulta amb els participants. Finalment, notifica que el qüestionari està correcte a SA, i TR1 i SL (en còpia).

- El TR1 realitza la revisió global de la proposta de sol·licitud (memòria, Acord i qüestionari). Notifica que la sol·licitud està correcta i a punt de presentar als participants i a SA, DA, DG i SL (en còpia).
- El SA realitza la presentació de la sol·licitud a l'Administració mitjançant la firma electrònica de l'EMPRESA LÍDER,. Notifica que s'ha presentat la sol·licitud a TR1, DA, DG i SL.

Quan hi ha informada la data d'entrada al registre de la sol·licitud:

104 - Presentar sol·licitud

- El TR1 envia comunicació externa-interna a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2 confirmant la presentació de la sol·licitud. Notifica als participants, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).
- El SA entra el projecte al sistema informàtic d'ASET. Notifica al TR1 un cop entrat.
- El SA prepara la carpeta física amb el registre d'entrada de la sol·licitud.
- El SA escaneja i deixa a la carpeta de documentació el Registre d'entrada, sol·licitud i documentació presentada.
- El SA crea la corresponent caixa d'arxiu i es guarda la carpeta física i la còpia d'ASET.
- El TR1 prepara els documents digitals per cada client. Degut a la política de privacitat d'ASET, les dades sensibles, com els costos hora del personal de cada participant, només els pot veure el propi participant en qüestió (EMPRESA LÍDER, UNI1 o UNI2). Per tant es genera una documentació individualitzada, sense els costos hora del personal de la resta de participants, per cadascú.
- El TR1 envia els documents digitals individualitzats a cada participant. Envia per e-mail als participants els documents digitals presentats a la sol·licitud.
- El TR1 actualitza la Fitxa de Seguiment del Projecte. Envia el link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a SA, SL, DG i DA.

A continuació, hi ha una sol·licitud de requeriment a través de la Carpeta Virtual d'Expedients del MINECO (per exemple, el Ministeri sol·licita que tornem a enviar el

balanç actualitzat de l'annualitat 2015 de l'EMPRESA LÍDER, ja que el que es va presentar en la sol·licitud era amb valors provisionals). Se sap que hi ha un requeriment, degut a que diàriament SD revisa la carpeta virtual del Ministeri per saber si s'ha publicat alguna comunicació, i si es publica s'informa al DG.

106 - Sol·licitud de requeriment

- El DG envia comunicació interna del requeriment rebut pel Ministeri . Notifica a TR1, SA i SL.
- El TR1 envia comunicació externa del requeriment rebut. Notifica a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2, i a SA, SL i DG (en còpia).
- El SA realitza el seguiment i la recopilació de la documentació requerida a l'EMPRESA LÍDER.
- Un cop es té la documentació requerida, el SA la presenta a l'Administració.

Quan hi ha informada la data d'entrada al registre de la resposta al requeriment:

105 - Presentat resposta requeriment

- El SA realitza la comunicació interna que s'ha respost el requeriment. Notifica a TR1, DG i SL.
- El TR1 realitza la comunicació externa que s'ha respost el requeriment. Notifica a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2, i a SA, SL i DG (en còpia).
- El SA guarda a la carpeta corresponent del repositori el què s'ha enviat, així com el corresponent registre d'entrada.

Quan els terminis d'acceptació estan informats, el pressupost del projecte està informat, els terminis del projecte estan informats, hi ha un document de notificació de l'administració on s'informa dels fets i hi ha una persona amb el rol administratiu assignat. Se sap que hi ha una notificació, degut a que diàriament SA revisa la carpeta virtual del Ministeri per saber si s'ha publicat alguna notificació.

201 - Aprovat per notificació

- El SA realitza la comunicació interna de la proposta de resolució d'aprovació del projecte. Notifica a TR1, SL, DG i DA.

- El TR1 realitza la comunicació externa de la resolució. Notifica a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).
- El SA actualitza l'estat del projecte al sistema informàtic
- El TR1 actualitza el pressupost de justificació en l'excel de justificació (Taula de justificació) de cada participant.
- El TR1 actualitza la Fitxa de Seguiment del Projecte. Envia el link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a SA, SL, DG i DA.
- El DG convoca una reunió interna amb DA i TR1 (opcional). Notifica la data i hora de la reunió a DA i TR1.
- El DA assigna una administrativa responsable (AR1, AR2 i AR3) per cada participant. AR1 per l'EMPRESA LÍDER, AR2 per UNI1 i AR3 per UNI2. Notifica a AR1, AR2 i AR3, a DG i TR1.
- El TR1 realitza la comunicació externa amb el pressupost, dates i característiques de l'ajut (demanant si escau presentar al·legacions). Notifica als participants, i a SA, SL, DG, DA, AR1, AR2 i AR3 (en còpia).
- El SA i SL realitza la comunicació/seguiment de la documentació administrativa i legal que cal presentar, respectivament, i els terminis d'acceptació per presentar la documentació. Reclamen als participants la documentació, i a TR1 i DA (en còpia).
- El TR1 prepara la realització del kick-off d'inici. Notifica als participants, i a DG, DA i AR1 (en còpia).
- Un cop realitzat el kick-off d'inici del projecte, en el qual TR1 i AR1 han explicat als participants les característiques de la justificació dels projectes presentats a la convocatòria RETOS DE COLABORACIÓN, el TR genera l'acta del kick-off i actualitza la Fitxa de Seguiment del Projecte. Envia l'acta als participants, i a DG, DA, AR1, AR2 i AR3 (en còpia).

Quan hi ha un requeriment del client per interposar al·legació i els terminis d'acceptació i de presentació d'al·legació estan informats. Per exemple, UNI1 vol demanar una modificació del pressupost aprovat, degut a que finalment no li caldrà comprar un Servidor, però sí que un dels enginyers que participen al projecte necessitarà més hores de dedicació al projecte.

206 - Interposar al·legació

- El TR1 preparar l'al·legació a presentar, justificant tècnicament el canvis en el pressupost d'UNI1, un cop acabada l'envia a UNI1 per què la revisin, i UNI1 dóna la seva aprovació .

209 - Al·legació presentada

- El SA presenta l'al·legació a l'Administració.
- El SA realitza la comunicació interna de presentació de l'al·legació. Notifica a TR1, DG, SL i DA.
- El TR1 realitza la comunicació externa de presentació de l'al·legació. Notifica als participants, i a DG, DA, SA i SL (en còpia).

Quan hi ha un document de resposta a l'al·legació. Per exemple, han aprovat les modificacions del pressupost d'UNI1. Se sap que hi ha una notificació, degut a que diàriament SA revisa la carpeta virtual del Ministeri per saber si s'ha publicat alguna notificació.

208 - Resposta al·legació

- El SA realitza la comunicació interna de la proposta de resolució definitiva. Notifica a TR1, DG, SL i DA.
- El TR1 realitza la comunicació externa de la proposta de resolució definitiva. Notifica a tots els participants, i a DG, DA, SA i SL (en còpia).
- El SA actualitza l'estat al sistema informàtic.
- El TR actualitza el pressupost de justificació del participant UNI1, degut a que s'ha modificat.

Quan ja es disposa de tota la documentació per fer l'acceptació i està informada la data d'entrada al registre. El SA ja ha recopilat tota la documentació necessària per l'acceptació del projecte.

211 - Acceptació presentada

- El SA presenta tota la documentació per l'acceptació. Quan arriba tota la documentació requerida per generar l'acceptació, la prepara i envia telemàticament a l'Administració.
- El SA realitza la comunicació interna de presentació de l'acceptació. Notifica a TR1, DG, SL i DA.
- El TR1 realitza la comunicació externa de presentació de l'acceptació. Notifica a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2, i a DG, DA, SA i SL (en còpia).

Quan hi ha un document de l'administració de resolució definitiva, el pressupost del projecte està informat i els terminis del projecte estan informats. Se sap que hi ha una notificació, degut a que diàriament SA revisa la carpeta virtual del Ministeri per saber si s'ha publicat alguna notificació.

212 - Execució

- El SA realitza la comunicació interna de la resolució definitiva. Notifica a TR1, SL, DG i DA.
- El TR1 realitza la comunicació externa de la resolució definitiva i del pressupost acceptat per part de l'administració. Notifica als participants, i a SA, SL, DG i DA (en còpia).
- El SA actualitza el projecte al sistema informàtic.
- El TR1 actualitza el pressupost de justificació per participant, junt amb les condicions específiques definides a la resolució.
- El TR1 actualitza la Fitxa de Seguiment del Projecte. Envia el link de la Fitxa de Seguiment del Projecte a SA, SL, DG i DA.
- El TR1 realitza la comunicació externa amb el pressupost, dates i característiques de l'ajut. Notifica als participants, i a SA, SL, DG, DA, AR1, AR2 i AR3 (en còpia).

A continuació, **per cada fase o anualitat de certificació** (en principi en la convocatòria RETOS DE COLABORACIÓN normalment serien tres anualitats), es realitzen els següents processos:

Quan hi ha un document de l'Administració de resolució definitiva, hi ha almenys una persona amb el rol administratiu (AR1, AR2 i AR3) assignat, hi ha un TR assignat al projecte, el pressupost del projecte està informat i els terminis del projecte estan informats.

500 - En certificació

- AR1, AR2 i AR3 preparen els pressupostos de justificació per participant.
- AR1, AR2 i AR3 realitzen la comunicació externa amb el què ha de justificar cada participant. Notifiquen a cada participant, i a DA i TR1 (en còpia).
- AR1, AR2 i AR3 reclamen la documentació requerida per e-mail o contacte telefònic. Reclamen a cada participant la documentació requerida.
- AR1, AR2 i AR3 realitzen el seguiment de la documentació que falta.
- AR1, AR2 i AR3 completen les fitxes de certificació i munten la documentació a presentar.
- El TR1 prepara el document de la plantilla justificació tècnica, el document de tasques a justificar en l'annualitat i el document condicions específiques per cada participant.
- El TR1 realitza la comunicació externa reclamant la documentació tècnica justificativa per projecte. Reclama per e-mail a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2.
- El TR1 coordina una conferència telefònica amb els participants pel seguiment de la documentació tècnica justificativa. Notifica la data i hora de la reunió a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2.
- El TR1 realitza el seguiment de la documentació tècnica justificativa a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2.
- El TR1 integra la documentació enviada per l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2 a la documentació tècnica justificativa.
- El TR1 completa l'apartat econòmic de l'Informe tècnic en base a la informació que li proporcionen AR1, AR2 i AR3.
- AR1, AR2 i AR3 realitzen el seguiment de les auditories de cada participant.
- El TR1 realitza la comunicació interna indicant que la documentació tècnica justificativa està complerta. Notifica a AR1.

- AR1 recopila la documentació tècnica associada requerida.

Quan algun dels participants ha enviat comunicació sol·licitant pròrroga, els terminis del projecte estan informats i la data d'entrada al registre està informada. Per exemple, UNI2 necessita una pròrroga de 3 mesos en la primera anualitat del projecte, degut a que la contractació dels 2 enginyers de nova contractació s'ha realitzat més tard del què estava previst. S'ha comunicat aquesta necessitat d'UNI2 a l'EMPRESA LÍDER i UNI1, i tots estan d'acord en sol·licitar la pròrroga.

700 - Sol·licitar pròrroga

- El TR1 genera la sol·licitud de pròrroga en base a la informació que li proporciona UNI2. Notifica a AR1, AR2, AR3 i DA un cop generada.
- AR1 presenta la sol·licitud de pròrroga a l'Administració.
- AR1 la guarda junt amb el registre d'entrada en la carpeta física i en la corresponent carpeta de documentació del repositori.
- AR1 realitza la comunicació interna conforme s'ha presentat la sol·licitud de pròrroga a l'Administració. Notifica a DG, TR1, DA, AR2 i AR3.
- El TR1 realitza la comunicació externa de la presentació de la sol·licitud de pròrroga. Notifica a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2, i a DG, DA i AR1, AR2 i AR3 (en còpia).

Quan hi ha el document de l'Administració de resposta a la sol·licitud de pròrroga. Per exemple, el Ministeri ha aprovat la pròrroga de 3 mesos de la primera anualitat. Se sap que hi ha una notificació, degut a que diàriament SD revisa la carpeta virtual del Ministeri per saber si s'ha publicat alguna comunicació, i si es publica s'informa al DA.

701 - Pròrroga aprovada

- El DA realitza la comunicació interna indicant els aspectes de la resolució. Notifica a DG, TR1, AR1, AR2 i AR3.
- AR1 actualitza el projecte al sistema informàtic.
- AR1 la guarda en la carpeta física i en la corresponent carpeta de documentació del repositori.

- AR1, AR2 i AR3 actualitzen les dates en els corresponents pressupostos de justificació dels participants.
- El TR1 realitza la comunicació externa de la resposta a la sol·licitud de pròrroga. Notifica als participants, i a DG, DA, AR1, AR2 i AR3 (en còpia).

Quan algun dels participants ha enviat comunicació sol·licitant la modificació de la resolució, els terminis del projecte estan informats i la data d'entrada al registre està informada. Per exemple, l'EMPRESA LÍDER i UNI1 necessiten modificar els seus pressupostos, degut a que ha participat més personal en el projecte del que estava previst inicialment i cal modificar la distribució del personal.

800 - Sol·licitud modificació resolució

- El TR1 prepara la sol·licitud de modificació de la resolució en base a les necessitats de l'EMPRESA LÍDER i UNI1. Notifica a AR1, AR2 i DA un cop generada.
- AR1 presenta la sol·licitud de modificació de la resolució a l'Administració.
- AR1 la guarda junt amb el registre d'entrada en la carpeta física i en la corresponent carpeta de documentació del repositori.
- AR1 realitza la comunicació interna conforme s'ha presentat la sol·licitud de modificació de la resolució a l'Administració. Notifica a DG, TR1, DA, AR2 i AR3.
- El TR1 realitza la comunicació externa de la presentació de la sol·licitud de modificació de la resolució. Notifica als participants, i a DG, DA, AR1, AR2 i AR3 (en còpia).

Quan hi ha el document de resposta de l'Administració a la sol·licitud de modificació resolució. Per exemple, el Ministeri ha aprovat les modificacions del pressupost a l'EMPRESA LÍDER i UNI1. Se sap que hi ha una notificació degut a que diàriament SD revisa la carpeta virtual del Ministeri per saber si s'ha publicat alguna comunicació, i si es publica s'informa al DA.

801 - Sol·licitud modificació aprovada

- El DA realitza la comunicació interna indicant els aspectes de la resolució. Notifica a DG, TR1, AR1, AR2 i AR3.

- AR1 actualitza el projecte al sistema informàtic.
- AR1 la guarda en la carpeta física i en la corresponent carpeta de documentació del repositori.
- AR1 i AR2 actualitzen els corresponents pressupostos de justificació dels participants.
- El TR1 realitza la comunicació externa dels aspectes de la resolució. Notifica a l'EMPRESA LÍDER, UNI1 i UNI2, i a DG, DA, AR1, AR2 i AR3 (en còpia).

Quan està informada la data d'entrada al registre de la certificació i els terminis de certificació estan informats.

501 - Certificació presentada

- AR1, AR2 i AR3 presenten la certificació N (anualitat 1, 2 o 3) a l'Administració telemàticament.
- AR1, AR2 i AR3 escanejant la documentació presentada i la guarden a la carpeta de documentació del repositori.
- El TR1 prepara la documentació tècnica justificativa per enviar a cada client.
- AR1, AR2 i AR3 preparen còpia de la documentació presentada per enviar als clients.
- AR1, AR2 i AR3 completen el resum econòmic del què s'ha justificat.
- AR1, AR2 i AR3 fan la llista del què falta per justificar.
- AR1, AR2 i AR3 realitzen la comunicació interna indicant què s'ha justificat i què falta per justificar. Notifica a DG, TR1 i DA.
- AR1, AR2 i AR3 realitzen la comunicació externa de la certificació presentada a l'Administració. Notifica a cada participant, i a DA (en còpia).

Quan hi ha un document de l'administració de certificació parcial o total i els terminis del projecte estan informats.

505 - Certificació tancada

- El DA realitza la comunicació interna indicant els aspectes de la resolució. Notifica a DG, TR, AR1, AR2 i AR3.

- AR1 actualitza el projecte al sistema informàtic.
- AR1, AR2 i AR3 actualitzen els corresponents pressupostos de justificació (només si no és l'última anualitat).
- AR1 ho guarda a la carpeta física i a la corresponent carpeta de documentació del repositori.
- AR1, AR2 i AR3 realitzen la comunicació externa de la certificació i pressupost acceptat per part de l'administració. Notifica a cada participant, i a DG, DA i TR1 (en còpia).

Aquests processos (500-501-505) es van repetint per cada anualitat.

En el cas que en alguna anualitat hi hagi un document de l'administració de certificació parcial o total, i hi hagi un document de l'administració de notificació de reintegrament de l'ajut. Per exemple, en l'última anualitat del projecte no s'ha justificat tot el pressupost finançable de l'EMPRESA LÍDER.

504 - Revocació/Liquidació

- El DA revisa que la certificació i/o la revocació sigui correcta. Notifica a TR1.
- El TR1 realitza la comunicació externa de la certificació i pressupost acceptat per part de l'administració. Notifica als participants, i a DA, AR1, AR2 i AR3 (en còpia).
- El TR1 realitza la comunicació externa de la notificació de reintegrament de l'ajut. Notifica als participants, i a DA, AR1, AR2 i AR3 (en còpia).
- El DA fa el seguiment que l'EMPRESA LÍDER faci els pagament corresponent en el termini establert.
- El DA realitza la comunicació interna que tot està complert. Notifica a TR1.
- El TR1 realitza la comunicació externa que tot està complert i el procediment de pagament que es seguirà. Notifica als participants, i a DA i AR1 (en còpia).

Quan totes les fites (o anualitats) tenen la certificació tancada i no està pendent de pagaments.

216 - Tancat

- El DA actualitza el projecte al sistema informàtic.
- AR1, AR2 i AR3 realitzen la comunicació interna indicant que tot està complert (opcional depenent de cada cas). Notifica a DG i DA.
- El DA realitza la comunicació externa indicant que tot està complert. Notifica als participants, i a DG, TR, AR1, AR2 i AR3 (en còpia).
- El DA arxiva l'expedient.

El projecte està tancat i ja no cal fer res més.

H. CONCLUSIONS

Com a conclusió, cal destacar que s'han assolit els objectius previstos inicialment:

- Delimitar l'organització de l'empresa ASET solutions.
- Definir clarament els diferents processos de l'activitat de la companyia i elaborar el mapa de processos.

En concret, l'anàlisi dels diferents models d'organització ha estat molt fructífer per tal de delimitar un model d'organització adequat a l'empresa en qüestió. D'aquesta manera, tal com s'ha comentat anteriorment, en l'evolució de l'empresa s'han adaptat diferents models, i ha estat molt interessant veure com la teoria de la carrera d'Enginyeria d'organització industrial s'adapta a la realitat d'una empresa en funcionament.

Així mateix, s'ha realitzat un detallat estudi dels diferents processos de l'activitat de l'empresa, que ha resultat molt laboriós i complex, però que facilitarà enormement el seguiment de les tasques realitzades i les responsabilitats assumides per cada membre o rol de l'equip gracies a la definició dels diferents processos de l'activitat de l'empresa i l'elaboració del mapa de processos

D'altra banda, un darrer objectiu del treball, a nivell personal, era realitzar un TFC d'aplicació pràctica dels continguts teòrics adquirits durant la carrera d'Enginyeria d'organització industrial. Ha estat molt positiu, ja que ha permès documentar-me sobre el tema de gestió de processos. És possible que a la carrera d'Enginyeria d'organització industrial falta aprofundir en alguns temes, i el tema de gestió de processos era un dels que personalment m'interessava més aprofundir-hi. D'aquesta manera, gràcies al desenvolupament d'aquest TFC m'ha estat possible fer-ho.

Sóc molt optimista amb els resultats d'aquest TFC, ja que crec que permetran a l'empresa ASET Solutions el següent:

- Millorar l'eficiència de l'empresa: gràcies a l'adaptació de les activitats als rols més adients en funció de les necessitats globals de l'empresa i de les competències de cada rol, així com la definició de les relacions de comandament i de dependència entre rols.
- Optimitzar l'estructura de la presa de decisions: gràcies al mapa de processos i els processos i tasques definits.
- I en el cas de noves contractacions, facilitar la ràpida adaptació al seu rol definit.

Finalment, comentar que el mapa de processos, així com els diferents processos i tasques definides no són inalterables, sinó que es podran anar modificant, adaptant-les a les necessitats de l'empresa, així como a les futures convocatòries d'ajuts, aplicant una millora contínua a la definició dels processos de gestió d'ajuts. De la mateixa manera, l'organització de l'empresa també podà anar variant, adaptant-se a les futures necessitats de l'empresa. D'aquesta forma, no es pretén que els processos i tasques, i també els rols, siguin invariables, sinó que siguin entitats vives que canviïn al llarg del temps per fer a l'empresa flexible, de manera que pugui adoptar diferents formes segons les necessitats del moment.

I. BIBLIOGRAFIA

1) Libres:

JIMÉNEZ QUINTERO, José Antonio; *Dirección estratégica y viabilidad de empresas*; Madrid: Pirámide, DL 2005.

GIL ESTALLO, María de los Ángeles; GINER DE LA FUENTE, Fernando; *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*; Madrid: ESIC, 1993; 2ª ed. rev. y actualizada.

MINTZBERG, Henry; *Diseño de organizaciones eficientes*; Librería "El Ateneo"; 1989.

2) Adreces d'Internet:

Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016 (MINECO);
http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Plan_Estatal_Inv_es_cientifica_tecnica_innovacion.pdf

(Consulta: 7 d'octubre de 2015)

Convocatòria Retos-Colaboración 2015;
<http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.dbc68b34d11ccbd5d52f1feb801432ea0/?vgnnextoid=ba6020cf2a7ea410VgnVCM1000001d04140aRCRD>

(Consulta: 10 d'octubre de 2015)

Proyectos de Investigación y Desarrollo (CDTI);
<https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=20&MN=3>

(Consulta: 13 d'octubre de 2015)

Proyectos Estratégicos CIEN; <https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=734&MN=3>

(Consulta: 17 d'octubre de 2015)

Convocatòria Acci3n Estrat3gica Economía y Sociedad Digital (AEESD) 1/2015 (MINETUR);

<http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/AEESD1-2015/Paginas/Index.aspx>

(Consulta: 30 d'octubre de 2015)

Convocat3ria Emprendetur I+D+i (MINETUR);

<http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/EmprendeturIDi/Paginas/Index.aspx>

(Consulta: 4 de noviembre de 2015)

Programa Agrupaciones Empresariales Innovadoras (MINETUR);

<http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/AgrupacionesEmpresariales/Paginas/Index.aspx>

(Consulta: 4 de noviembre de 2015)

Programa Reindustrializaci3n y Fomento de la Competitividad Industrial (MINETUR);

<http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/RCl/Paginas/Index.aspx>

(Consulta: 14 de noviembre de 2015)

Programa Línea Directa de Innovaci3n (CDTI);

<https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=240&MN=3>

(Consulta: 18 de noviembre de 2015)

Programa Línea Directa de Innovaci3n Global (CDTI);

<https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=733&MN=3>

(Consulta: 21 de noviembre de 2015)

Programa Competitividad (ENISA); <http://www.enisa.es/es/financiacion/info/lineas-enisa/competitividad>

(Consulta: 22 de noviembre de 2015)

Programa Jóvenes Emprendedores (ENISA);

<http://www.enisa.es/es/financiacion/info/lineas-enisa/jovenes-emprendedores>

(Consulta: 22 de novembre de 2015)

Programa Emprendedores (ENISA); <http://www.enisa.es/es/financiacion/info/lineas-enisa/emprendedores>

(Consulta: 22 de novembre de 2015)

Ayudas NEOTEC (CDTI); <https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=651&MN=3>

(Consulta: 30 de novembre de 2015)

Programa INNVIERTE (CDTI); <https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=656&MN=4>

(Consulta: 6 de diciembre de 2015)

Ayudas para contratos Torres Quevedo (PTQ) 2014 (MINECO);

<http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.dbc68b34d11ccbd5d52fdeb801432ea0/?vgnnextoid=55e0709dbdf2b410VgnVCM1000001d04140aRCRD>

(Consulta: 16 de diciembre de 2015)

Ayudas para contratos para la formación de investigadores en empresas (Doctorados Industriales) (MINECO);

<http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.dbc68b34d11ccbd5d52fdeb801432ea0/?vgnnextoid=c1155779c003b410VgnVCM1000001d04140aRCRD>

(Consulta: 23 de diciembre de 2015)

EMPLEA 2015: Ayudas para la contratación y formación de tecnólogos para realizar actividades de I+D+i en las empresas (MINECO);

<http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.dbc68b34d11ccbd5d52fdeb801432ea0/?vgnnextoid=37401557e779b410VgnVCM1000001d04140aRCRD>

(Consulta: 24 de diciembre de 2015)

Ajuts a la Innovació per a empreses (ACC1Ó); <http://accio.gencat.cat/cat/ajuts-financament/ajuts2015/innovacio/empresa.jsp>

(Consulta: 26 de diciembre de 2015)

Programa H2020; www.eshorizonte2020.es ;

<http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

(Consulta: 30 de desembre de 2015)

Manual de participació en projectes H2020;

<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/guide.html>

(Consulta: 30 de desembre de 2015)

Regulació 1290/2013 del Parlament i Consell europeus, que estableix les regles de participació i disseminació;

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0081:0103:EN:PDF>

(Consulta: 30 de desembre de 2015)

Portal de participants H2020;

<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html>

http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/sme_participation.html

(Consulta: 30 de desembre de 2015)

Servei d'Informació Comunitari sobre Investigació i Desenvolupament (CORDIS);

http://cordis.europa.eu/home_es.html

(Consulta: 30 de desembre de 2015)

Xarxa EUREKA; <http://www.eurekanetwork.org/in-your-country>

(Consulta: 30 de desembre de 2015)

EUREKA Programme; <http://cordis.europa.eu/fp5/eureka.htm>

(Consulta: 30 de desembre de 2015)

EUROSTARS; <https://www.eurostars-eureka.eu/> ;

https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=554&MN=3&r=1280*1024

(Consulta: 6 de gener de 2016)

CATRENE; <http://www.catrene.org/>

(Consulta: 6 de gener de 2016)

ITEA3; <https://itea3.org/>

(Consulta: 6 de gener de 2016)

CELTIC PLUS; <https://www.celticplus.eu/>

(Consulta: 6 de gener de 2016)

EURIPIDES; <http://www.euripides-eureka.eu/>

(Consulta: 6 de gener de 2016)

Convocatoria CDTI Interempresas internacional;

<https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=563&MN=3&TR=C&IDR=1271>

(Consulta: 7 de gener de 2016)

IBEROEKA; <https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=563&MN=3&TR=C&IDR=86>

(Consulta: 7 de gener de 2016)

J. ANNEX

J.1. Programa d'Ajuts estatals a la R+D+i 2015 (Espanya)

A continuació es pretén donar la informació necessària sobre les principals convocatòries d'ajuts estatals a la R+D+i 2015 que ha coordinat ASET solutions veient la seva continuïtat per a l'annualitat 2016.

Programa	Organisme	Tipus de Finançament	Informació Convocatòria
Programes de R+D+i en un àmbit general			
Subprograma RETOS COLABORACIÓN	MINECO	Subvencions i préstecs	Tancada
Proyectos de Investigación y Desarrollo (PID)	CDTI	Ajut parcialment reemborsable	Oberta tot l'any
CIEN	CDTI	Subvencions i préstecs	Tancada
Programes de R+D+i en l'àmbit de les TICs			
Acción estratégica de Economía y Sociedad Digital (AEESD 01/2015) - Subprograma Impulso Tecnológico	MINETUR	Subvencions i préstecs	Tancada
Acción estratégica de Economía y Sociedad Digital (AEESD 01/2015) – Subprograma Grandes Proyectos TIC	MINETUR	Subvencions i préstecs	Tancada
Programes de R+D+i en l'àmbit del TURISME			
Emprendetur I+D+i	MINETUR	Préstecs	Tancada

Articulació i internacionalització del sistema i de la R+D+i, Programa Nacional de Redes			
Subprograma de apoyo a Agrupaciones Empresariales Innovadoras	MINETUR	Subvencions	Tancada
Recolzament a la inversió industrial			
Reindustrialización	MINETUR	Préstecs	Tancada
Competitividad Industrial	MINETUR	Préstecs	Tancada
Línea directa de Innovación	CDTI	Préstecs	Oberta tot l'any
Línea de Innovación Global	CDTI	Préstecs	Oberta tot l'any
ENISA Competitividad	Empresa Nacional de Innovación	Préstecs participatius	Oberta tot l'any
Finançament d'empreses innovadores i de base tecnològica			
Ayudas NEOTEC	CDTI	Subvencions	Tancada
Programa INNVIERTE	CDTI	Inversió consistent en la presa de participacions temporals del capital social	Oberta

J. Annex

ENISA Jóvenes Emprendedores	Empresa Nacional de Innovación	Préstecs participatius	Oberta tot l'any
ENISA Emprendedores	Empresa Nacional de Innovación	Préstecs participatius	Oberta tot l'any
Incorporació de personal			
TORRES QUEVEDO	MINECO	Subvencions	Tancada
DOCTORADOS INDUSTRIALES	MINECO	Subvencions	Tancada
EMPLEA: Contratación y formación de tecnólogos Titulados Universitarios	MINECO	Subvencions i préstecs	Tancada

Programes de R+D+i en un àmbit general

RETOS COLABORACIÓN

Tancada

- Organisme:** Ministerio de Economía y Competitividad
- Convocatòria:** Convocatòria 2015 Tancada. Previsió obertura convocatòria 2016 al gener - febrer de 2016.
- Dotació pressupostària:** Convocatòria 2015: 490M€ préstec i 83,9M€ subvenció, amb Fons FEDER. D'aquests segons resolució provisional s'han dotat 207,1M€. Convocatòria 2016; per definir
- Objecte:** Donar suport a projectes de cooperació entre empreses i organismes d'investigació, a fi de promoure el desenvolupament de noves tecnologies, l'aplicació empresarial de noves idees i tècniques, i contribuir a la creació de nous productes i serveis.
- Beneficiaris:** Empreses, organismes públics d'investigació, universitats públiques, altres centres públics de R+D, centres tecnològics d'àmbit estatal i centres de suport a la innovació tecnològica, Universitats privades amb capacitat i activitat de R+D, altres centres privats de R+D, centres amb personalitat jurídica pròpia i sense ànim de lucre que tinguin definida en els seus estatuts la R+D com la seva activitat principal, Associacions empresarials sectorials i Agrupacions Empresarials Innovadores.
- Tipus d'ajut:** Empreses privades: préstec a l'Euribor amb 10 anys d'amortització inclosos 3 de carència de fins al 95% del pressupost finançable. Organismes d'Investigació i Entitats del Sector Públic: subvenció. S'exigirà la constitució de garanties per un valor del 25% quan l'ajut adopti la forma de préstec i superi la quantitat de 200.000 euros, i en tot cas, quan el total concedit superi la quantitat de 1.000.000 d'euros.
- Característiques:** Les temàtiques dels projectes hauran d'estar alineades amb les prioritats establertes en els Reptes del Programa estatal de R+D+i Orientada als Reptes de la Societat, així com amb totes aquelles tecnologies complementàries de caràcter transversal que serveixin per desenvolupar i completar el contingut dels Reptes.

- Requisits:** Pressupost mínim de 500.000 euros. Durada mínima del projecte fins 31/12/2016 i màxima fins 31/12/2018.
S'ha de comptar amb la participació d'un mínim de 2 entitats, essent obligatòriament una d'elles un organisme públic o privat d'investigació.
La participació mínima per entitat serà del 10% del pressupost total.
Participació empresarial superior al 60% del pressupost global, sense que cap empresa corri per si sola més del 70% d'aquest pressupost .
- Despeses finançables:** Despeses de personal propi o contractat, subcontractacions (50% màxim del pressupost total), material fungible, aparells i equips nous, despeses generals suplementàries i informe d'auditoria.

Oberta

CDTI

Proyectos de Investigación y Desarrollo (PID)

- Organisme:** Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial
- Convocatòria:** Oberta tot l'any.
En l'àmbit de projectes estatals, es van aprovar durant 2014 un total de 800 projectes (770 individuals i 30 en consorci) amb un ajut total de 396 milions d'euros.
- Objecte:** Finançament de projectes de Recerca i Desenvolupament empresarials de caràcter aplicat per a la creació i millora significativa d'un procés productiu, producte o servei. Aquests projectes poden comprendre tant activitats de recerca industrial com de desenvolupament experimental.
- Beneficiaris:** Empreses privades petites, mitjanes i grans.
- Tipus d'ajut:** Ajut parcialment reemborsable amb una cobertura financera fins al 75% del pressupost aprovat, podent arribar al 85% amb caràcter excepcional, amb un tram reemborsable (TR) i un tram no reemborsable (TNR):
- ✓ Un TR en un termini de 10 anys. El primer reemborsament es realitza 3 anys després del centre de gravetat del projecte i l'import de les fites. Aquest TR té un interès fix igual a Euribor, que s'establirà en el moment de l'aprovació del projecte.
 - ✓ Un TNR modulad en funció del projecte, del beneficiari i de l'origen de fons utilitzat per al finançament. Aquest tram està condicionat a la disponibilitat de fons.

Assignació del TNR en funció de les característiques del projecte i del beneficiari:

Característiques del projecte de R+D+i	PIME	Gran empresa
Amb caràcter general	Fins al 10%	Fins al 5%
Participació efectiva, mitjançant subcontractació d'entitats de recerca (almenys el 10% del pressupost elegible)	Fins al 15%	Fins al 10%

Cofinançats amb la nova ronda de fons FEDER *	Fins al 20%	Fins al 20%
Cooperació Tecnològica Internacional	Fins al 30%	Fins al 30%

** Comunitats amb fons disponibles en 2015: Andalusia, Astúries, Balears, Canàries, Cantàbria, Catalunya, Castella-la Manxa, Castella i Lleó, Comunitat Valenciana, Extremadura, Galícia, La Rioja, Madrid, Múrcia i Navarra.*

Tots els % de la taula estan referits a una cobertura financera de l'ajut de fins al 75% del pressupost. Si hi hagués cobertura financera addicional, aquesta es concedirà en forma d'ajut reemborsable.

Les bonificacions no seran acumulables.

Bestretes i prefinançament:

El CDTI disposa de dues modalitats de disposició anticipada en els projectes de R+D+i.

a) L'empresa podrà optar a una bestreta del 25% de l'ajut concedit amb un límit de fins a 200.000 euros, sense exigència de garanties addicionals a les condicions financeres acordades pel Consell d'Administració en l'aprovació del projecte.

b) L'empresa podrà sol·licitar una bestreta d'un 50% o 75% de l'ajut concedit, sempre que aporti avals per garantir l'excés del 25% o 50% sobre la bestreta sense garanties addicionals que concedeix el Centre. Els avals presentats podran ser d'entitats financeres, societats de garantia recíproca o entitats públiques que puguin emetre avals segons la seva normativa reguladora amb solvència suficient a judici del CDTI.

Característiques Es distingeixen tres categories de projectes:

i Requisits:

- ✓ Projectes de R+D+i Individuals: pressupost mínim de 175.000€.
- ✓ Projectes de R+D+i en Cooperació Nacional: El pressupost mínim finançable serà de l'ordre de 500.000€, amb un pressupost mínim per empresa de 175.000€. El repartiment de la participació de cada empresa (o grup d'empreses vinculades o associades) ha de ser equilibrat, no superant en cap cas la participació d'una única empresa el 65% del pressupost total del projecte.
- ✓ Projectes de Cooperació Internacional: projectes multilaterals i bilaterals.

La durada dels projectes serà de 12 a 36 mesos.

Els projectes no poden començar abans de la data de presentació de la sol·licitud, amb la finalitat d'assegurar el caràcter incentivador.

**Despeses
finançables:**

Despeses de personal (investigadors, tècnics i altre personal auxiliar, sempre que estigui exclusivament dedicat al projecte), costos d'instrumental i material (en la mesura i durant el període en que s'utilitzi pel projecte, incloent amortitzacions en el seu cas), costos d'investigació contractual, coneixements tècnics i patents adquirides o obtingudes per llicència i els costos de consultoria i serveis equivalents destinats de manera exclusiva a l'activitat, despeses generals suplementàries i altres despeses de funcionament, inclosos costos de material, subministraments i productes similars.

**Intensitat
màxima ajut:**

Import màxim del 75% del pressupost total aprovat, que es compon d'una part reemborsable i una altra no reemborsable, podent aconseguir fins al 85% amb caràcter excepcional.

Tancada

CIEN

- Organisme:** Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial
- Convocatòria:** Convocatòria 2015 tancada (05/05/2015). Previsió obertura convocatòria 2016 al primer trimestre de l'any.
- Dotació pressupostària:** Convocatòria 2015: 150 M€ pressupostats.
Convocatòria 2014: 125 M€ pressupostats.
- Objecte:** Finançament de grans projectes de recerca industrial i de desenvolupament experimental desenvolupats en col·laboració efectiva per agrupacions empresarials, orientats a la realització d'una investigació planificada en àrees estratègiques de futur i amb potencial projecció internacional.
- Beneficiaris:** Consorcis empresarials, formats per un mínim de 3 empreses i un màxim de 8 empreses, almenys dos d'elles autònomes, i almenys una d'elles tindrà la consideració de PIME. El projecte haurà de comptar amb la participació, en format subcontractació, d'Organismes de Recerca que hauran de representar un mínim del 15% del pressupost aprovat pel CDTI. Dins dels Organismes d'Investigació caldrà que com a mínim un sigui públic.
- Tipus d'ajut:** Els projectes es finançaran mitjançant una Ajut Parcialment Reemborsable de fins al 75% del pressupost finançable aprovat pel Consell d'Administració del CDTI i sempre que no se superin els límits d'intensitat màxima d'ajut permesos per la normativa comunitària d'ajuts d'estat.
L'ajut es compon d'un tram reemborsable i d'un tram no reemborsable (TNR):
- a) El tipus d'interès aplicable al tram reemborsable és Euríbor a un any, fixat a la data de l'aprovació de l'ajut pel Consell d'Administració del CDTI. Els interessos ordinaris del préstec es meritiran semestralment des del moment de la disposició de l'ajut.
 - b) El tram no reemborsable és de fins al 30% de l'ajut aprovada pel Consell d'Administració del CDTI.
- Devolució de l'ajut: El tram reemborsable es retornarà en un termini de 10 anys, comptats a partir del centre de gravetat del projecte, que es calcula en funció de la durada i de l'import de les

fites del projecte. La primera amortització del principal es farà 3 anys després del centre de gravetat del projecte i mai abans de 2 anys comptats des de la data de finalització.

Pagament: El pagament de l'ajut es realitzarà després de la certificació tècnica i econòmica de cada fita del projecte, podent-se acollir a les següents bestretes:

- Avançament del 25% (màxim 200.000 euros). L'empresa podrà optar a una bestreta del 25% de l'ajut concedit amb un límit de fins a 200.000 €, sense garanties addicionals. Les quantitats superiors a 200.000 € hauran d'avaluar-se per entitats financeres o societats de garantia recíproca amb solvència suficient a judici del CDTI.
- Bestretes del 50%. L'empresa podrà sol·licitar una bestreta del 50% de l'ajut concedit, sempre que aporti avals d'entitats financeres o societats de garantia recíproca amb solvència suficient a judici del CDTI, per garantir el 25% addicional de l'avançament sol·licitat.

Característiques i Requisits: El pressupost mínim finançable és de 7 milions d'euros i el màxim de 20 milions d'euros.
El pressupost mínim per empresa és de 350.000 €.
Durada del projecte entre 36 i 48 mesos.

Despeses finançables: Despeses de personal, costos d'instrumental i equipament, subcontractacions, despeses generals suplementàries i despeses de funcionament.

Programes de R+D+i en l'àmbit de les TICs

**ACCIÓN ESTRATÉGICA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD DIGITAL
AEESD 01/2015 – Subprograma Impulso Tecnológico**

Tancada

- Organisme:** Ministerio de Industria, Energía y Turismo
- Convocatòria:** Convocatòria 2015 tancada al juny 2015. Publicació convocatòria 2016 previsiblement al primer trimestre de 2016.
- Dotació pressupostària:** Convocatòria 2015: 35 Milions d'euros en subvencions i 105 Milions d'euros en préstecs.
- Objecte:** Projectes d'alt risc tecnològic que impulsin tecnologies amb baix nivell de maduresa i alt potencial de transformació del sector TIC, i concretament:
- Els projectes de recerca industrial i desenvolupament experimental que s'enquadren en les temàtiques definides com a prioritàries (les quals es mencionen més endavant).
 - Els projectes de recerca industrial i de desenvolupament experimental que hagin obtingut l'acreditació de la seva pertinença a algun dels clústers TIC d'EUREKA: CATRENE, CELTIC, ITEA2 i Eurípides, inclosos en qualsevol de les temàtiques contemplades.
- Beneficiaris:**
- Per als projectes que hagin obtingut acreditació de pertinença a algun dels clústers TIC d'EUREKA, podran ser beneficiaris: empreses, organismes d'investigació i agrupacions o associacions empresarials.
 - Per a la resta de projectes:
 - Empreses, excepte:
 - a) Les entitats del sector públic.
 - b) Les entitats constituïdes després del 31/12/2011, amb excepció de les que procedeixin d'altres preexistents per canvi de denominació, fusió, absorció i escissió de societats.
 - c) Les entitats sense ànim de lucre que exerceixin activitat econòmica.
 - d) Els professionals autònoms.
 - Agrupacions d'Interès Econòmic (AIE), excepte les que pertanyin al sector públic.

Tipus d'ajut:	<p>Ajuts en format subvenció, préstec o combinació de subvenció i préstec:</p> <ul style="list-style-type: none">• Els ajuts en forma de subvenció arribaran a un màxim del 50% per a PIMES i el 40% per a la resta de beneficiaris sempre que la nota d'innovació del projecte superi els 17 punts. Del 40% per a PIMES i el 30% per a la resta de beneficiaris sempre que la nota d'innovació del projecte superi els 13 punts ; i del 30% per a PIMES i del 20% per a la resta de beneficiaris sempre que la nota d'innovació del projecte superi els 8 punts.• Els préstecs per a aquests projectes es concediran a un tipus d'interès del 0,18% (Euribor a 1 any) amb un termini d'amortització de 5 anys, inclosos 2 de carència. Els beneficiaris no podran subrogar la devolució del préstec a favor d'entitats financeres.
Tipus de projectes:	<p>Els projectes de desenvolupament experimental Nacionals que no hagin obtingut ajuts en altres convocatòries.</p> <p>Els projectes de desenvolupament experimental o recerca industrial que hagin obtingut l'acreditació de la seva pertinença a algun dels següents clústers TIC d'EUREKA: CATRENE, CELTIC, ITEA2 i Eurípides.</p> <p>Prioritats temàtiques:</p> <ul style="list-style-type: none">• Indústries del futur: Infraestructures d'internet del futur, Components i sistemes electrònics, solucions pel desenvolupament de la computació en el núvol (<i>cloud computing</i>), solucions TIC <i>Big Data</i>, <i>High Performance Computing</i>, Robots i sistemes autònoms, Ciutats intel·ligents i Internet de les coses .• Ciberseguretat i confiança digital.• Salut i benestar.• Agroalimentari i gestió mediambiental, eficiència energètica, transport i logística i continguts digitals.
Característiques i Requisits:	<p>Proyectos individuales.</p> <p>Projectes individuals. Pressupost mínim de 200 k€ i 2 M€ màxim.</p> <p>Els projectes tindran una durada de 1 a 3 anys (finals de 2017) i fins a finals de 2018 en el cas de projectes internacionals.</p> <p>Garanties: cada beneficiari haurà de constituir garanties entre un 10 i un 40% depenent de la solvència de l'entitat.</p>

Despeses finançables: Amortització d'instruments i equips, despeses de personal, costos de subcontractacions i despeses de serveis TIC, despeses generals i altres despeses de funcionament com materials. S'exclou l'informe auditor.

**ACCIÓN ESTRATÉGICA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD DIGITAL
AEESD 01/2015 – Subprograma Grandes Proyectos**

Tancada

- Organisme:** Ministerio de Industria, Energía y Turismo
- Convocatòria:** Convocatòria 2015 tancada al juny 2015. Publicació convocatòria 2016 previsiblement al primer trimestre de 2016.
- Dotació pressupostària:** Convocatòria 2015: 15 Milions d'euros en subvencions i 45 Milions d'euros en préstecs.
- Objecte:** Projectes amb gran valor tecnològic i alt potencial de tracció i impacte socioeconòmic, i concretament:
- Els projectes de recerca industrial i desenvolupament experimental basats en tecnologies que s'enquadren en les temàtiques definides com a prioritàries (definides més endavant).
 - No podran sol·licitar ajut els projectes que hagin obtingut acreditació de pertinença a algun dels clústers TIC d'EUREKA.
- Beneficiaris:**
- Empreses, excepte:
 - a) Les entitats del sector públic.
 - b) Les entitats constituïdes després del 31/12/2011, amb excepció de les que procedeixin d'altres preexistents per canvi de denominació, fusió, absorció i escissió de societats.
 - c) Les entitats sense ànim de lucre que exerceixin activitat econòmica.
 - d) Els professionals autònoms.
 - Agrupacions d'Interès Econòmic (AIE), excepte les que pertanyin al sector públic.
- Tipus d'ajut:** Ajuts en format subvenció, préstec o combinació de subvenció i préstec:
- Els ajuts en forma de subvenció arribaran a un màxim del 50% per a PIMES i el 40% per a la resta de beneficiaris sempre que la nota d'innovació del projecte superi els 17 punts. Del 40% per a PIMES i el 30% per a la resta de beneficiaris sempre que la nota d'innovació del projecte superi els 13 punts ; i del 30% per a PIMES i del 20% per a

la resta de beneficiaris sempre que la nota d'innovació del projecte superi els 8 punts.

- Els préstecs per a aquests projectes es concediran a un tipus d'interès del 0,18% (Euribor a 1 any) amb un termini d'amortització de 5 anys, inclosos 2 de carència. Els beneficiaris no podran subrogar la devolució del préstec a favor d'entitats financeres.

Tipus de projectes:

Projectes individuals amb un 25% mínim del pressupost en subcontractacions.

Prioritats temàtiques:

- Indústries del futur: Infraestructures d'internet del futur, Components i sistemes electrònics, solucions pel desenvolupament de la computació en el núvol (*cloud computing*), solucions TIC *Big Data*, *High Performance Computing*, Robots i sistemes autònoms, Ciutats intel·ligents i Internet de les coses .
- Ciberseguretat i confiança digital.
- Salut i benestar.
- Agroalimentari i gestió mediambiental, eficiència energètica, transport i logística i continguts digitals.

Característiques i Requisits:

Projectes individuals. Pressupost mínim de 2 M€ i màxim 10 M€.

Els projectes tindran una durada fins a finals del 2017.

Garanties: cada beneficiari haurà de constituir garanties entre un 10 i un 40% depenent de la solvència de l'entitat.

Despeses finançables:

Amortització d'instruments i equips, despeses de personal, costos de subcontractacions i despeses de serveis TIC, despeses generals i altres despeses de funcionament com materials. S'exclou l'informe auditor.

Programes de R+D+i en l'àmbit del TURISME

EMPRENETUR I+D+i

Tancada

- Organisme:** Ministerio de Industria, Energía y Turismo
- Convocatòria:** Convocatòria 2015 tancada el 21 juliol 2015.
- Objecte:** Les actuacions relacionades en aquesta convocatòria tenen com a finalitat contribuir a la consecució dels següents objectius prioritaris: donar suport a la investigació i desenvolupament aplicat a productes del sector turístic, enfortir els processos de R+D+i en el sector turístic, impulsar el desenvolupament de productes turístics innovadors que millorin la competitivitat i rendibilitat del sector turístic espanyol, i facilitar a les empreses l'accés a desenvolupaments innovadors per a la millora dels seus productes turístics per tal de la internacionalització dels mateixos.
- Beneficiaris:** Les persones físiques i les empreses constituïdes a Espanya.
- Tipus d'ajut:** Els ajuts seran en forma de préstecs reemborsables. L'import màxim serà del 75% del pressupost finançable sense que la quantitat finançada pugui superar 1.000.000 € o la xifra del net patrimonial acreditat de l'empresa en el moment de la sol·licitud. El límit màxim de finançament serà el menor d'aquests imports. Els préstecs tindran les següents característiques:
- a) Termini màxim d'amortització de 5 anys, incloent un període de carència màxim de 2 anys.
 - b) El tipus d'interès del 0,967%.
 - c) S'exigirà com garanties un 36% del préstec proposat.
- Tipus de projectes:** Els projectes i els models de negoci que s'adeqüin als àmbits de coneixement científic tecnològic del sector turístic: Energia i sostenibilitat, TIC, materials i construcció, transport i serveis associats, gestió empresarial, accessibilitat, i humanitats, Societat i ciències jurídiques.
- Despeses finançables:** Despeses de personal. Costos d'instrumental i material inventariable, en la mesura i durant el període en que s'utilitzi pel projecte. Costos d'investigació contractual, coneixements tècnics i patents adquirides o obtingudes per llicència de fonts externes a preus de mercat. Despeses generals en un tant del 20% dels costos de personal, sense necessitat de justificació. Altres despeses de funcionament, inclosos costos de material, subministraments i productes similars.

**Articulació i internacionalització del sistema i de la
R+D+i, Programa Nacional de Redes**

Subprograma de apoyo a Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI's)

Tancada

Organisme: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Convocatòria: Tancada

Objecte: Afavorir la constitució i / o enfortiment dels col·lectius empresarials que reuneixin les característiques, finalitats i requisits de les AEIs.

Beneficiaris: Per als tipus de projecte 1 (es defineixen més endavant):

- Els col·lectius, agrupacions o associacions constituïdes com entitats sense fins de lucre, les característiques, finalitats i requisits es corresponen amb les de les AEIs.
- Entitats sense fins de lucre que actuïn com a promotores de futures AEIs.
- Les agències i altres organismes públics que fomentin el desenvolupament econòmic autonòmic o local i actuïn com a impulsores de noves AEIs.

En el cas del sector turístic, les entitats anteriors hauran d'acreditar que porten un mínim de 2 anys de funcionament. Per a la resta de tipus d'actuacions previstes únicament podran ser beneficiàries aquelles entitats inscrites en el Registre especial d'agrupacions empresarials innovadores del MITYC.

AEI: es defineix com la combinació, en un espai geogràfic o sector productiu concret, d'empreses, centres de formació, unitats d'investigació públiques o privades, i altres agents públics o privats, integrats en processos de cooperació que els permeti obtenir avantatges o beneficis derivats de l'execució de projectes conjunts de caràcter innovador i arribar a una massa crítica tal, que permeti assegurar la seva competitivitat i visibilitat internacionals.

Tipus d'ajut: Subvenció.

Podran ser cofinançades amb fons del FEDER, aquesta contribució pot suposar de fins a un 70% de l'ajut que tinguin lloc en zones de convergència (Andalusia, Castilla-la Manxa, Extremadura i Galícia), a les regions de phasing out (Múrcia, Principat d'Astúries i ciutats de Ceuta i Melilla) i zones de phasing in (Comunitat Valenciana,

Canàries i Castella i Lleó); o del 50% en zones de competitivitat i ocupació (Aragó, Catalunya, la Rioja, Madrid, Navarra, País Basc, Cantàbria i Balears).

Tipus de projectes i actuacions:

1. Posada en marxa i desenvolupament de les estructures de coordinació i gestió de les AEI mitjançant el finançament de part dels costos de personal i les despeses d'administració i funcionament.
2. Realització d'activitats específiques dirigides a enfortir el potencial innovador i la competitivitat de les empreses integrants de les AEI, orientats a la preparació de projectes que permetin accedir als programes comunitaris, estatals, autonòmics i municipals de suport vigents, així com la utilització de les infraestructures científiques, tecnològiques, de serveis i suport a la innovació existents. S'inclou la realització d'estudis de viabilitat tècnica de caràcter preparatori per a projectes de recerca, desenvolupament experimental i innovació.
3. Realització de projectes en cooperació destinats a promoure accions conjuntes entre diferents AEI, espanyoles o d'aquestes amb agrupacions o clústers de similars característiques radicades en altres països de la UE, normalment derivades d'una orientació estratègica comuna en els diferents àmbits de la gestió empresarial; en particular de: innovació, transferència de tecnologia i visibilitat internacional de l'oferta de béns i serveis.

Despeses finançables:

Despeses de personal tècnic directament involucrat (hi ha topalls salarials); Col·laboracions externes, com ara despeses de consultoria i d'aquells altres serveis que s'especifiquin de manera detallada i resultin necessaris per a l'execució de l'actuació (no podran superar el 95% del cost total); Viatges interurbans i allotjament necessari per a la realització de l'activitat, per part del personal tècnic imputat; en els projectes del tipus 2 també les despeses de personal administratiu i despeses corrents i d'infraestructura (les despeses corrents suposaran un 20% com a màxim de les despeses conjuntes de personal tècnic i administratiu que figurin en la memòria tècnica i econòmica que acompanyi la sol·licitud d'ajut.

**Intensitat
màxima ajut:**

- ✓ Per als projectes del tipus 1, fins al 75% dels costos subvencionables amb un màxim de 100.000 €. En cap cas el finançament públic podrà superar el 100% del cost total d'elaboració, formulació o redacció del pla. Tampoc podran superar els 200.000 € per empresa, que es redueix a 100.000 € en el cas d'empreses que operin en el sector del transport per carretera, durant un període de 3 anys fiscals, ni individualment, ni com a resultat de l'acumulació amb altres ajuts de mínimis concedits a la mateixa empresa.
- ✓ Per als projectes del tipus 2 podran subvencionar fins al 75% dels costos subvencionables i un màxim de 75.000 € a l'any.
- ✓ Per als projectes del tipus 3 podran subvencionar fins al 60% dels costos subvencionables amb un màxim de 100.000 €.
- ✓ Per als projectes del tipus 4 podran subvencionar fins al 70% dels costos subvencionables amb un màxim de 100.000 € per cada AEI participant, excepte en el cas d'AEI del sector turístic en els quals el màxim serà de 150.000 €.

Sense perjudici de l'anterior, serà possible l'acumulació d'un altre tipus d'ajuts per a la mateixa acció subvencionada, excepte si tal acumulació conduís a una intensitat de l'ajut superior a l'establerta per a les circumstàncies de cada cas en un reglament d'exempció per categories o en una decisió adoptada per la Comissió.

Quan en el finançament d'un ajut concorren, al costat del MITyC, altres administracions públiques en qualitat de cofinançadores de les mateixes, el seu finançament conjunta per part del MITyC en cap cas podrà superar el 90% del finançament públic total que rebin.

Recolzament a la inversió industrial

REINDUSTRIALIZACIÓN

Tancada

- Organisme:** Ministerio de Industria, Energía y Turismo
- Convocatòria:** Convocatòria 2015 tancada el mes de juny.
- Dotació pressupostària:** Préstec. El finançament tindrà una quantia total màxima de 408.725.760 €, i s'han d'imputar en funció de les zones industrials de l'Estat Espanyol.
- Objecte:** Podran ser objecte de suport financer les inversions industrials de les següents tipologies:
- a) Creació d'establiments industrials.
 - b) Trasllet: canvi de localització d'una activitat de producció prèvia cap a qualsevol punt del territori nacional.
 - c) Ampliacions de la capacitat de producció instal·lada en centres de producció existents, a través de la implantació de noves línies de producció.
- Beneficiaris:** Societats vàlidament constituïdes que no formin part del sector públic que desenvolupin o vagin a desenvolupar una activitat industrial productiva.
- Tipus d'ajut:** Finançament en forma de préstec reemborsable del 75% del pressupost finançable. Termini d'amortització de deu anys, amb un termini de carència de tres anys. El tipus d'interès es determinarà en funció de la classificació:
- Excel·lent: 1,656%
Bona: 2,54%
Satisfactòria: 4,34%
- Pagament:** El pagament de l'ajut es realitzarà una vegada dictada la resolució de concessió, i les garanties s'aniran lliurant per trams segons es produeixin els reemborsaments, una vegada que l'import de capital pendent de devolució sigui igual o inferior a l'import garantit. Amb la sol·licitud d'ajut haurà de presentar-se resguard de constitució de garantia davant la Caixa General de Dipòsits per un import del 10% del préstec sol·licitat.

Característiques: Les actuacions finançades s'hauran d'executar des del 1 de gener de 2015, fins a un termini màxim de divuit mesos comptats des de la data de resolució de la concessió.
El pressupost mínim serà de 75.000 €.

Despeses finançables:

- a) Obra Civil.
- b) Edificació.
- c) Aparells i equips de producció.
- d) Enginyeria de procés de producció: despeses de personal propi, materials necessaris, i col·laboracions externes necessàries per al disseny i / o redisseny de processos.

FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL

Tancada

- Organisme:** Ministerio de Industria, Energía y Turismo
- Convocatòria:** Convocatòria 2015 tancada el mes de juny.
- Dotació pressupostària:** Préstec: 348.460.680 €
- Objecte:** Execució d'inversions industrials destinades a la millora i/o modificació de línies de producció prèviament existents que es produeixin:
- Indústria manufacturera en general.
- Indústria aeroespacial.
- Fabricació de vehicles propulsats per energies alternatives, els seus equips i components i fabricació de vehicles vinculats a la seva infraestructura d'utilització.
- Beneficiaris:** Societats vàlidament constituïdes que no formin part del sector públic que desenvolupin o vagin a desenvolupar una activitat industrial productiva.
- Tipus d'ajut:** Finançament en forma de préstec reemborsable del 75% del pressupost finançable. Termini d'amortització de 10 anys, incloent 3 de carència. El tipus d'interès es determinarà en funció de la classificació:

Excel·lent: 1,656%
Bona: 2,54%
Satisfactòria: 4,34%
- Pagament:** El pagament s'ordenarà un cop dictada la resolució de concessió.
- Característiques:** Les actuacions finançades hauran d'executar des del 1 de gener de 2015, fins a un termini màxim de divuit mesos comptats des de la data de resolució de la concessió.
El pressupost mínim serà de 75.000 €.
S'exigirà en el moment de la sol·licitud, la presentació de resguard de constitució de garantia per import del 10 per cent del préstec interessat en la sol·licitud.

- Despeses
finançables:**
- a) Obra civil.
 - b) Edificació.
 - c) Aparells i equips de producció.
 - d) Enginyeria de procés de producció: despeses de personal propi, materials necessaris, i col·laboracions externes. Queda expressament exclosa qualsevol forma d'enginyeria civil o consultoria associada a la gestió i tramitació del finançament sol·licitat.

CDTI
Línea Directa de Innovación

Oberta

- Organisme:** Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial
- Convocatòria:** Oberta tot l'any.
- Objecte:** Instrument financer per al suport de projectes empresarials que impliquin la incorporació i adaptació de tecnologies noves a nivell sectorial, i que suposin un avantatge competitiu per a l'empresa. També es finançaran actuacions d'adaptació tecnològica dirigides a la introducció en nous mercats.
Es finançaran, sota el règim de mínimis, projectes d'innovació tecnològica els objectius cobreixin algun dels següents supòsits:
- ✓ Incorporació i adaptació activa de tecnologies que suposin una innovació en l'empresa, així com els processos d'adaptació i millora de tecnologies a nous mercats.
 - ✓ Aplicació del disseny industrial i enginyeria de producte i procés per a la millora tecnològica. Es tracta de projectes que no només impliquen una modernització tecnològica per a l'empresa sinó un salt tecnològic en el sector en què es mou l'empresa.
 - ✓ Aplicació d'un mètode de producció o subministrament nou o significativament millorat (inclosos canvis significatius quant a tècniques, equips i/o programes informàtics). No es consideren els canvis o millores d'importància menor, l'augment de les capacitats de producció o servei mitjançant la introducció de sistemes de fabricació o logística molt similars als ja utilitzats o l'abandonament d'un procés.
- Beneficiaris:** Empreses, amb independència de la seva grandària.
- Tipus d'ajut:** Ajut reemborsable a tipus d'interès bonificat. el tipus d'interès aplicat dependrà de l'origen de fons assignat a l'ajut i del període d'amortització escollit, en cas de fons CDTI.
- Fons FEDER:
 - Tipus d'interès de l'Euribor + 0,2% anual i període

d'amortització de 3 anys, amb amortitzacions semestrals, incloent un any de carència des de la data prevista de finalització del projecte.

- Fons CDTI (dues opcions):
 - Tipus d'interès Euribor + 0,2% anual i període d'amortització de 3 anys, amb amortitzacions semestrals, incloent un any de carència des de la data prevista de finalització del projecte.
 - Tipus d'interès Euribor + 1,2% anual i període d'amortització de 5 anys, amb amortitzacions semestrals, incloent un any de carència des de la data prevista de finalització del projecte.

Característiques i Requisits:	Pressupost mínim de 175.000 €. Durada màxima del projecte de 18 mesos.
Despeses finançables:	Adquisició d'actius fixos nous (aquestes inversions poden arribar al 100% del pressupost sempre que estiguin emmarcats dins d'un projecte d'innovació tecnològica que suposi un salt important per a l'empresa), costos de personal, materials i consumibles, col·laboracions externes, despeses generals, costos d'auditoria. Inversions no finançables: amortitzacions d'equips.
Intensitat màxima ajut:	Finançament de fins al 75% del pressupost finançable, podent arribar a un 85% si va cofinançada amb fons FEDER. Els beneficiaris podran optar a una bestreta bàsica del 25% de l'ajut concedit (fins a 300.000 €) sense garanties addicionals, o fins a un 50% o 75% mitjançant la presentació d'avalis d'entitats financeres o societats de garantia recíproca amb solvència suficient a judici del CDTI, per l'excés de bestreta sobre el bàsic. Per als projectes amb més d'un 60% del pressupost elegible destinat a l'adquisició d'actius fixos, la bestreta bàsica s'eleva al 50% de l'aportació CDTI aprovada (sense condicions addicionals). S'haurà d'aportar una oferta vinculant o una factura proforma per acreditar aquesta adquisició.

Oberta

CDTI
Línea de Innovación Global

Organisme: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial

Convocatòria: Oberta tot l'any.

Objecte: La finalitat de la Línia d'Innovació Global (LIG) és el finançament de projectes d'inversió en innovació i incorporació de tecnologia innovadora per al creixement i internacionalització d'empreses que desenvolupin les seves activitats a Espanya, tant en instal·lacions ubicades a Espanya com a l'estranger. Aquests projectes impliquen la incorporació i adaptació de tecnologies per adequar-se als requeriments de nous mercats, millorar la posició competitiva de l'empresa i generar valor afegit addicional.

En qualsevol cas, encara que el projecte d'inversió pot significar la internacionalització de les activitats de l'empresa, ha de reforçar, en última instància, les activitats de valor afegit que es realitzen a Espanya i no podrà suposar una deslocalització d'una activitat que l'empresa desenvolupi a Espanya.

Beneficiaris: Empreses petites i mitjanes (pimes) i de mitjana capitalització (midcaps). Les inversions realitzades a l'estranger es podran vehicular a través d'empreses mixtes sempre que consolidin comptes amb l'empresa espanyola o bé a través de filials, sucursals i establiments a l'estranger.

Tipus d'ajut: Ajut reemborsable amb 7 anys de termini d'amortització. El tipus d'interès es calcularà préstec a préstec, tenint en compte les característiques de l'operació i del beneficiari després d'una anàlisi realitzada pel CDTI. Per al càlcul d'aquest tipus d'interès s'aplicarà estrictament la metodologia establerta a la *"Comunicación de la Comisión relativa a la revisión del método de fijación de los tipos de referencia y de actualización (2008/C 14/02)"*. El tipus d'interès es determinarà en el moment de la concessió de l'ajut.

- **Garanties:** Es sol·licitaran avals d'entitats financeres amb suficient solvència a judici del CDTI pel 50% del préstec, podent arribar al 100% segons l'anàlisi econòmica - financer realitzat pel CDTI.
- **Bestretes:** 25%, 50% o 75% del préstec fins a un màxim de 4 milions d'euros sense garanties addicionals a les ja exigides.

Característiques i Requisites:	Pressupost mínim de 667.000 € i màxim de 10.000.000 €. Durada màxima del projecte de 24 mesos.
Despeses finançables:	Adquisició d'actius fixos nous relacionats amb la innovació que es pretén implantar; contractació de serveis externs i subcontractacions; despeses d'auditoria.
Intensitat màxima ajut:	Finançament de fins al 75% del pressupost finançable. El finançament completa del projecte ha d'estar assegurada.

ENISA Competitividad

Oberta

- Organisme:** Empresa Nacional de Innovación
- Convocatòria:** Oberta fins a esgotar fons.
- Objecte:** Finançar projectes basats en models de negoci viables i rendibles, enfocats a:
(1) Millora competitiva de sistemes productius i/o canvi de model productiu, i
(2) Expansió mitjançant ampliació de la capacitat productiva, avenços tecnològics, augment de gamma de productes/serveis, diversificació de mercats,...
- Beneficiaris:** PIMEs que contemplin millores competitives.
- Tipus d'ajut:** Préstec participatiu amb import mínim de 75.000 € i import màxim de 1.500.000 €. Per a la determinació de l'import es valorarà, entre altres factors, el nivell de fons propis i l'estructura financera de l'empresa.
- El tipus d'interès s'aplicarà en dos trams: un primer tram d'Euribor + 3,75% de diferencial, més un segon tram de fins a un 8% màxim addicional en funció de la rendibilitat financera de l'empresa.
- Comissió d'obertura: 0,5%.
 - Venciment: màxim 9 anys.
 - Manca del principal: màxim 7 anys.
 - Comissió amortització anticipada.
 - Comissió de venciment anticipat per canvi en l'accionariat.
 - Amortització trimestral d'interessos i principal.
 - Sense garanties.
- Característiques i Requisits:**
- Ser PIME d'acord amb la definició de la UE, i estar constituïda com a societat mercantil.
 - Activitat principal i domicili social en el territori nacional.
 - Model de negoci innovador/nou o amb clars avantatges competitiu.
 - No estar emmarcada en el sector immobiliari o financer.
 - Cofinançament de les necessitats financeres associades al projecte empresarial.

- Nivell de fons propis, com a mínim, igual a la quantia del préstec sol·licitat a ENISA.
- Estructura financera equilibrada.
- Viabilitat tècnica i econòmica del projecte empresarial.
- Comptes dipositats en el Registre Mercantil de l'últim exercici tancat per préstecs aprovats de fins a 300.000 €, i estats financers auditats externament de l'últim exercici tancat, per a préstecs aprovats per imports superiors.

Finançament d'empreses innovadores i de base tecnològica

CDTI
Ayudas Neotec

Tancada

Organisme: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial

Convocatòria: Oberta del 20 de Juliol al 6 d'octubre de 2015.

Objecte: Nous projectes empresarials d'empreses innovadores que requereixin l'ús de tecnologies o coneixements desenvolupats a partir de l'activitat investigadora i en els que l'estratègia de negoci es basi en el desenvolupament de tecnologia.

La tecnologia i la innovació siguin factors competitius que contribueixin a la diferenciació de l'empresa i que serveixin de base a l'estratègia i al pla de negoci a llarg termini, amb el manteniment de línies de R+D+i pròpies.

Els ajuts es poden destinar a projectes empresarials en qualsevol àmbit tecnològic i/o sectorial. No obstant això, no s'adeqüen a aquesta convocatòria els projectes empresarials en els quals el model de negoci es basi primordialment en serveis a tercers, sense desenvolupament de tecnologia pròpia.

Beneficiaris: Empreses innovadores que tingui residència fiscal o un establiment permanent a Espanya i que:

- Puguin demostrar, mitjançant una avaluació realitzada per un expert extern, que desenvoluparà, en un futur previsible, productes, serveis o processos nous o millorats substancialment en comparació amb l'estat de la tècnica en el seu sector i que portin implícit un risc de fracàs tecnològic o industrial.
- Que tinguin uns costos d'investigació i desenvolupament que representin un mínim del 10% del total dels seus costos d'explotació durant almenys un dels tres anys previs a la concessió de l'ajut. Si es tracta d'una empresa nova sense historial financer, aquesta condició s'ha de complir en l'exercici fiscal en curs.

Els beneficiaris hauran de complir així mateix els següents requisits:

- Petita empresa: dins de la categoria de les PIMEs, empresa que ocupa menys de 50 persones i el volum de negocis anual o el balanç general anual que no supera els 10 milions d'euros.
- No estiguin cotitzades.
- Constituïdes com a màxim en els quatre anys anteriors a la data de la presentació de la sol·licitud d'ajut, a comptar des de la data d'atorgament de l'escriptura de constitució de l'empresa.
- No hagin distribuït beneficis.
- No hagin sorgit d'una operació societària de les previstes en la Llei 3/2009, de 3 d'abril, sobre modificacions estructurals de les societats mercantils.
- Comptin amb un capital social mínim, o capital social més prima d'emissió o assumptió, de 10.000 euros, desemborsat íntegrament mitjançant aportacions dineràries abans de la presentació de la sol·licitud.
- La participació en el capital social de l'empresa d'altres societats mercantils que no siguin entitats de capital risc o d'inversió col·lectiva, d'organismes de recerca, o d'altres entitats, no superi individualment el 25% del capital social total. Es tindrà en compte la participació d'entitats vinculades a l'efecte del càlcul del seu percentatge de participació.

Tipus d'ajut:

- Els ajuts d'aquesta convocatòria consistiran en subvencions.
- La subvenció finançarà fins al 70% del pressupost de l'actuació, amb un import màxim de subvenció de 250.000 euros per beneficiari.
- L'actuació haurà de tenir un pressupost finançable mínim de 175.000 euros.
- Els ajuts es sol·licitaran per a actuacions anuals o plurianuals.
- Les actuacions subvencionables hauran d'iniciar l'1 de gener de 2016, i podran finalitzar el 31 de desembre de 2016, o bé el 31 de desembre 2017.
- Els ajuts podran ser compatibles amb la percepció d'altres ajuts procedents de qualssevol administracions o ens públics o privats, nacionals, internacionals, o de la Unió Europea, en els termes que estableix l'article 38 de l'Ordre de bases reguladores.

Despeses finançables: Es consideren despeses subvencionables, sempre que estiguin inclosos en el pla d'empresa i siguin necessaris per al desenvolupament del mateix, les despeses derivades de la posada en marxa d'un nou projecte empresarial d'empreses innovadores durant 2016 i 2017.

Només es finançaran les despeses realitzades a partir del 1 de gener de 2016.

Es podran finançar les despeses següents:

- Inversions en equips.
- Despeses de personal, en els termes de Personal amb contracte laboral, personal autònom soci de l'empresa i personal autònom econòmicament dependent que realitza la seva activitat econòmica o professional per a l'empresa del qual percep almenys el 75 per cent dels seus ingressos anuals.
- Materials.
- Col·laboracions externes/assessoria. En aquestes despeses es podrà incloure el cost derivat de l'informe d'avaluació de l'expert o la certificació de l'auditor extern, acreditatius del caràcter d'empresa innovadora. Podran subcontractar les actuacions fins al percentatge màxim del 50 per cent del cost total subvencionat.
- Altres costos: lloguers, subministraments, cànons i llicències, despeses de sol·licitud i manteniment de patents i altres drets de propietat industrial, assegurances i despeses derivades de l'informe d'auditor. Aquests últims tindran un límit màxim de 2.000 euros per beneficiari i anualitat.

Intensitat màxima ajut: Fins a un 70%

CDTI
Programa INNVIERTE

Oberta

Organisme: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial

Convocatòria: Oberta tot l'any.

Objecte: A través del programa INNVIERTE es persegueix impulsar l'entrada de capital privat a pimes tecnològiques espanyoles, en condicions de mercat, a fi no només de donar suport a les activitats tecnològiques de les pimes, sinó d'aportar-los capacitat de gestió i internacionalització i coneixements del mercat. Amb aquesta finalitat, es pretén impulsar inversions publico-privades de capital risc que reuneixin les següents característiques:

- Les societats objectiu seran pimes (segons la definició elaborada per la UE) espanyoles, en etapes primerenques, de base tecnològica o innovadores i que presentin un alt potencial de retorn;
- Les inversions consistiran en la presa de participacions temporals en el capital social de pimes objectiu;
- Les inversions es finançaran en més d'un 50% per inversors privats;
- S'adquiriran participacions de no control en les pimes objectiu;
- Les decisions d'inversió s'adoptaran sobre una base comercial i s'orientaran a l'obtenció de beneficis;
- La gestió de les inversions i les desinversions s'atribuirà a professionals del sector privat amb experiència en el corresponent sector tecnològic a Espanya;
- Els inversors privats assumiran el lideratge de les transaccions necessàries per implementar les inversions i les desinversions;
- Els riscos i els beneficis de cada inversió seran compartides amb l'inversor privat en estricta igualtat de drets i obligacions i en proporció a la seva aportació respectiva.

Beneficiaris: PIMES (segons la definició elaborada per la UE) que siguin espanyoles, en etapes primerenques, de base tecnològica o innovadores i que presentin un alt potencial de retorn.

Característiques i Requisites: Els imports de cada inversió seran, amb caràcter general, superiors a 500.000 € i no excediran de 2.500.000 € per PIME al llarg de cada període de 12 mesos.

ENISA Jóvenes Emprendedores

Oberta

- Organisme:** Empresa Nacional de Innovación
- Convocatòria:** Oberta fins a esgotar fons.
- Objecte:** Dotar dels recursos financers necessaris a les PIMEs de recent constitució, creades per joves, perquè puguin emprendre les inversions que necessita el projecte en la seva fase inicial.
- Beneficiaris:** Joves emprenedors que vulguin crear empreses.
- Tipus d'ajut:** Préstec participatiu: Import mínim de 25.000 € i import màxim de 75.000 €. Per a la determinació de l'import es valorarà, entre altres factors, el nivell de fons propis i l'estructura financera de l'empresa.
El tipus d'interès s'aplicarà en dos trams: Primer tram a l'Euribor + 3,25% de diferencial, més un segon tram de fins a un 6% màxim addicional en funció de la rendibilitat financera de l'empresa.
- Comissió d'obertura: 0,5%.
 - Venciment: màxim 4 anys.
 - Carència del principal: 1 any.
 - Comissió amortització anticipada.
 - Comissió de venciment anticipat per canvi en l'accionariat.
 - Amortització mensual d'interessos i principal.
 - Sense garanties.
- Característiques i Requisits:**
- Ser PIME d'acord amb la definició de la UE, i estar constituïda com a societat mercantil, com a màxim en els 24 mesos anteriors a la sol·licitud (excepcionalment, durant aquest exercici, es considerarà el compliment d'aquest requisit a 1 de gener de 2014).
 - Activitat principal i domicili social en el territori nacional.
 - Model de negoci innovador/nou o amb clars avantatges competitiu.
 - No estar emmarcada en el sector immobiliari o financer.
 - La majoria del capital ha de ser exercida per persones físiques amb una edat màxima no superior a 40 anys (excepcionalment, durant aquest exercici, es considerarà el compliment d'aquest requisit a 1 de gener de 2014).

- Aportacions mínimes de socis via capital / fons propis: almenys 50% del préstec concedit.
- Viabilitat tècnica i econòmica del projecte empresarial.
- Comptes, dipositades en Registre Mercantil, de l'últim exercici tancat.

ENISA Emprendedores

Oberta

- Organisme:** Empresa Nacional de Innovación
- Convocatòria:** Oberta fins a esgotar fons.
- Objecte:** Donar suport financerament en les primeres fases de vida a les PIMEs promogudes per emprenedors, sense límit d'edat, perquè emprenguin les inversions necessàries i duguin a terme el seu projecte.
- Beneficiaris:** Emprenedors que vulguin crear empreses amb un avantatge competitiu clar.
- Tipus d'ajut:** Préstec participatiu: Import mínim de 25.000 € i import màxim de 300.000 €.
Per a la determinació de l'import es valorarà, entre altres factors, el nivell de fons propis i l'estructura financera de l'empresa.
El tipus d'interès s'aplicarà en dos trams: Primer tram d'Euribor + 3,75% de diferencial, segon tram de fins a un 8% màxim addicional en funció de la rendibilitat financera de l'empresa.
- Comissió d'obertura: un 0,5%.
 - Venciment: màxim 6 anys.
 - Carència del principal: màxim 2 anys.
 - Comissió amortització anticipada.
 - Comissió de venciment anticipat per canvi en l'accionariat.
 - Amortització trimestral d'interessos i principal.
 - Sense garanties.
- Característiques i Requisits:**
- Ser PIME d'acord amb la definició de la UE, i estar constituïda com a societat mercantil, com a màxim en els 24 mesos anteriors a la sol·licitud (excepcionalment, durant aquest exercici, es considerarà el compliment d'aquest requisit a 1 de gener de 2014).
 - Activitat principal i domicili social en el territori nacional.
 - Model de negoci innovador / nou o amb clars avantatges competitius.
 - No estar emmarcada en el sector immobiliari o financer.
 - Cofinançament de les necessitats financeres associades al

projecte empresarial.

- Nivell de fons propis, com a mínim, igual a la quantia del préstec sol·licitat a ENISA.
- Estructura financera equilibrada.
- Professionalitat en la gestió.
- Viabilitat tècnica i econòmica del projecte empresarial.
- Comptes dipositades en Registre Mercantil de l'últim exercici tancat.

Incorporació de personal

**Contratación de Doctores:
TORRES QUEVEDO**

Tancada

Organisme: Ministerio de Economía y Competitividad

Convocatòria: Convocatòria 2015 tancada el 25 març 2015.

Objecte: L'objectiu és la concessió d'ajuts d'una durada de tres anys a empreses, centres tecnològics d'àmbit estatal, centres de suport a la innovació tecnològica d'àmbit estatal, associacions empresarials i parcs científics i tecnològics per a la contractació laboral de doctors que desenvolupin projectes de recerca industrial, de desenvolupament experimental o estudis de viabilitat tècnica previs, per tal d'afavorir la carrera professional dels investigadors, així com estimular la demanda en el sector privat de personal suficientment preparat per emprendre plans i projectes de R+D+i, i ajudar a la consolidació d'empreses tecnològiques de recent creació

Beneficiaris: Empreses (s'inclouen Spin-Off 's i JEl's), Associacions Empresarials privades, els centres tecnològics i centres de suport a la innovació tecnològica privats, i els parcs científics i tecnològics privats.

Tipus d'ajut: Subvenció.

Característiques i Requisits: Tindran una durada de 3 anys, el tecnòleg ha d'estar en possessió del títol de doctor.

Despeses finançables: Retribució bruta i quota empresarial de la SS del doctor contractat.

Intensitat màxima ajut:

Tipus de projecte	Petita empresa	Mitjana empresa	Gran empresa; Centres Tecnològics; Associacions Empresarials
Recerca industrial	70%	60%	50%
Estudis de viabilitat previs	70%	60%	50%
Desenvolupament experimental	45%	35%	25%

**Formación de Doctores:
DOCTORADOS INDUSTRIALES**

Tancada

Organisme: Ministerio de Economía y Competitividad

Convocatòria: Convocatòria 2015 tancada el 17 març 2015.

Objecte: L'objectiu és la concessió d'ajuts d'una durada de 4 anys a empreses, per a la formació de doctors en empreses, que participin en un projecte de recerca industrial o de desenvolupament experimental que es desenvolupi a l'empresa, en el qual s'emmarcarà la seva tesi doctoral, per tal d'afavorir la inserció laboral d'investigadors en les empreses des dels inicis de les seves carreres professionals, contribuir a l'ocupabilitat d'aquests investigadors i promoure la incorporació de talent al teixit productiu.

Beneficiaris: Empreses.

Tipus d'ajut: Subvenció.

Característiques i Requisits: Durada de 4 anys, durant els 3 primers ha d'obtenir el grau de doctor, la 4^a anualitat estarà lligada a la contractació de caràcter indefinit. L'ajut comprèn 3 conceptes: finançament de contracte (retribució bruta anual + quota empresarial a la SS), ajut per a realització d'estades en altres centres de R+D+i i ajut per finançar les despeses de matrícula de doctorat.

Intensitat màxima ajut:

Tipus de projecte	Petita empresa	Mitjana empresa	Gran empresa
Recerca industrial	70%	60%	50%
Desenvolupament experimental	45%	35%	25%

Contratación y formación de tecnólogos: EMPLEA-Titulados Universitarios

Tancada

- Organisme:** Ministerio de Economía y Competitividad
- Convocatòria:** Convocatòria 2015 tancada el 24 març 2015.
- Objecte:** Incentivar tant la creació d'ocupació de qualitat com el desenvolupament d'activitats de R+D+i en les empreses, així com aconseguir un col·lectiu de titulats universitaris especialment capacitats per gestionar aquest tipus d'activitats, proporcionant per a això la formació adequada.
- Beneficiaris:**
- a) Beneficiaris dels ajuts a la contractació de tecnòlegs: empreses, centres tecnològics i de suport a la innovació, fundacions i associacions empresarials.
 - b) Beneficiaris dels ajuts a la formació associada a la contractació: els tecnòlegs (Titulats universitaris) contractats.
- Tipus d'ajut:** Préstecs per a contractació i subvencions per a formació. El tipus d'interès dels préstecs serà l'Euribor a un any, publicat pel Banc d'Espanya i el termini d'amortització serà de 5 anys inclosos 2 de carència.
- Característiques i Requisits:** Es financen dos tipus d'ajuts, que estan indissolublement lligats:
- ✓ Ajuts a la incorporació, per mitjà de contracte laboral, de personal per a l'execució d'activitats de R+D+i d'àmbit nacional i internacional.
 - ✓ Ajuts a la formació que procuri la millora i adquisició de coneixements i les tècniques adequades per a l'obtenció d'una especialització en gestió de la R+D+i.
- Tindran una durada de 12, 24 o 36 mesos.
- Intensitat màxima ajut:** L'import del préstec pot arribar al 100% del cost subvencionable, sense sobrepassar mai els 45.000 €. La formació se subvencionarà al 100% amb un màxim de 3.200 € per tecnòleg.

J.2. Programa d'Ajuts Autònoms a la R+D+i 2015 (Catalunya)



Ajuts a la Innovació per a empreses

Ajut	Termini
<p>Préstecs participatius IFEM–Coinversió per a l'Emprenedoria Corporativa</p> <p>Finançament per a l'impuls de l'emprenedoria corporativa, mitjançant préstecs participatius en condicions preferents de garanties, atorgats per IFEM, en co-inversió amb ampliacions de capital mitjançant aportacions dineràries per part d'inversors corporatius.</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Fitxa_Ajuts_garantia_prestec%20PEC_tcm176-215183.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_PEC_tcm176-215180.pdf</p>	<p>Tancat</p>
<p>Programa de Cupons a la Innovació 2015</p> <p>Ajuts per a la contractació de serveis en forma de Cupons a la innovació realitzats per proveïdors acreditats per ACCIÓ.</p>	<p>Tancat</p>

Ajut	Termini
<p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/FISUB_Cupons_2015_tcm176-215989.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_Cupons_2015_tcm176-215990.pdf</p>	
<p>Ajuts a projectes de recerca industrial i desenvolupament experimental per part de pimes que incloguin l'explotació d'una patent o llicència de patent adquirida d'una font externa</p> <p>Promoure la compra-venda de patents o llicències de patents, mitjançant ajuts destinats a subvencionar aquells projectes d'R+D que tinguin com inici o incorporació en qualsevol etapa de l'execució del projecte, de una patent o llicència adquirida a tercers.</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Fitxa_Ajuts_explotacio_patents_2015_tcm176-219911.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/resolucio%20PAT_tcm176-219609.pdf</p>	Tancat
<p>Ajuts per a la implementació d'incubadores i acceleradores corporatives</p> <p>Fomentar la implantació d'incubadores i acceleradores corporatives per tal que aprofitin el potencial que representen les empreses emergents per a innovar, fer créixer o diversificar els seus negocis.</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Programa_Ajuts_Incubadores_acceleradores_corporatives_tcm176-216946.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_Incubadores_tcm176-216945.pdf</p>	Tancat
<p>Nuclis internacionals. Eranet Transport</p> <p>Ajuts destinats a incentivar la realització d'activitats de R+D amb component internacional i en el marc del</p>	Tancat

Ajut	Termini
<p>programa ERA-net TRANSPORT</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Fitxa_Eranet_Transport_2015_vfinal_tcm176-216107.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_Nuclis_tcm176-216141.pdf</p>	
<p>Nuclis Internacionals. Programes Bilaterals, Catalunya - Alemanya/Xile</p> <p>Ajuts destinats a incentivar la realització d'activitats de R+D amb component internacional i en el marc del programa "Bilateral Catalunya – Xile /Alemanya".</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Fitxa_Nuclis_Bilaterals_2015_vfinal-2_tcm176-217873.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_Nuclis_tcm176-216141.pdf</p>	Tancat
<p>Accreditació de Comunitats RIS3CAT i selecció de projectes d'R+D+I del seu pla d'actuacions.</p> <p>Accreditar les comunitats RIS3CAT i atorgar ajuts del PO FEDER de Catalunya 2014-2020 als membres de les comunitats RIS3CAT perquè desenvolupin els projectes del seu pla d'actuacions; i obrir la convocatòria per a l'any 2015.</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Fitxa_incentius_Comunitats_RIS3CAT_vMod_tcm176-215579.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Normativa_Comunitats_RIS3CAT_tcm176-217497.PDF</p>	Tancat
<p>Préstec i+i</p> <p>Préstecs en condicions preferents de garanties per al finançament del circulat i inversions d'empreses que</p>	Tancat

Ajut	Termini
<p>realitzen projectes d'innovació, internacionalització i industrialització.</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Preste_ii%20_tcm176-186972.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_Prestec_ii_tcm176-161716.pdf</p>	
<p>Nuclis Locals</p> <p>Ajuts destinats a incentivar la realització, de forma individual o col·laborativa, d'activitats de R+D dutes a terme a Catalunya</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Fitxa_Nuclis_Locals_2015_vfinal_tcm176-216106.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_Nuclis_tcm176-216141.pdf</p>	Tancat
<p>Nuclis Internacionals. Programes Bilaterals, Catalunya-Israel</p> <p>Ajuts destinats a incentivar la realització de projectes de R+D amb component internacional i en el marc del programa bilateral Catalunya-Israel.</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Fitxa-Catalunya-Israel-2015_tcm176-216115.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_Nuclis_tcm176-216141.pdf</p>	Tancat
<p>Nuclis Internacional. Programes Europeus ERA-net MANUNET II</p> <p>Ajuts destinats a incentivar la realització d'activitats de R+D amb component internacional i en el marc del programa ERA-net MANUNET II.</p>	Tancat

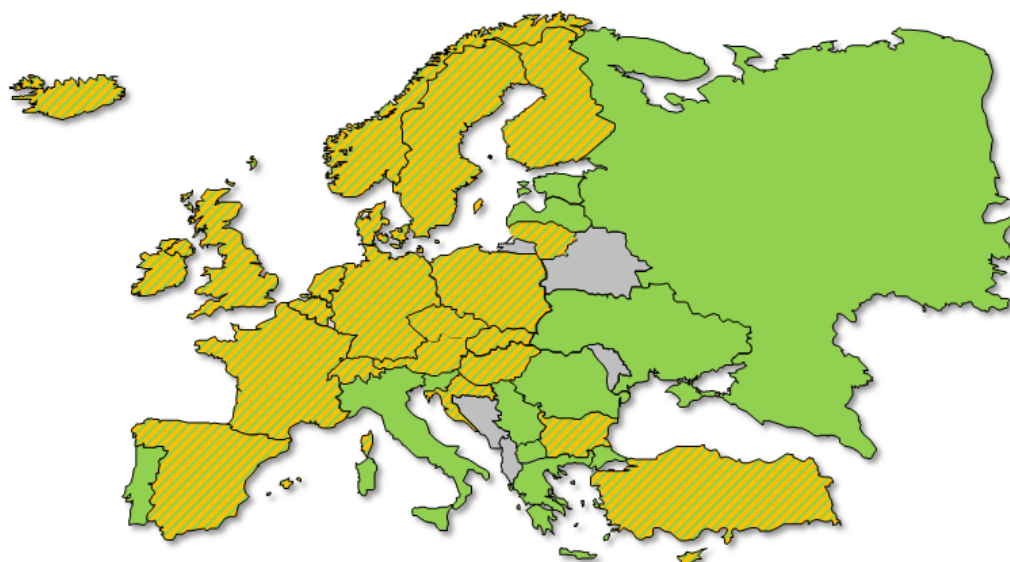
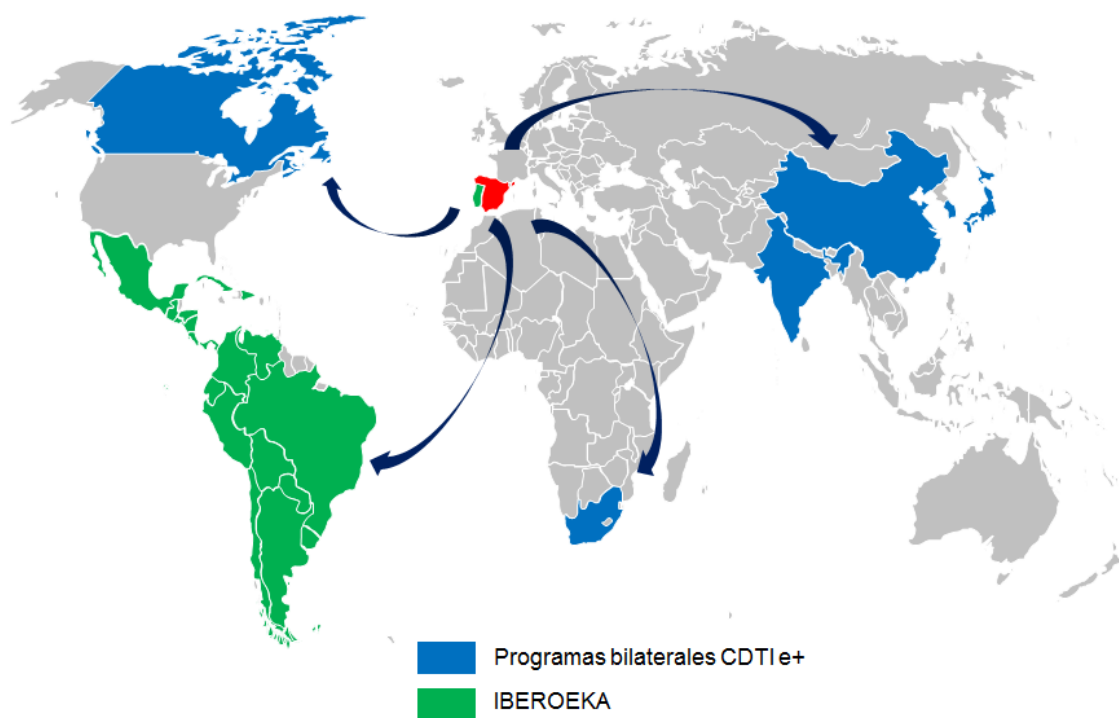
Ajut	Termini
<p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Fitxa%20ERANet%20MANUNET%202015%20%20Fase%20local_tcm176-216123.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_Nuclis_tcm176-216141.pdf</p>	
<p>TECNIOspring quarta convocatòria</p> <p>Ajut a la mobilitat de personal investigador vinculat a la Xarxa Tecnològica de Catalunya (TECNIO) per a desenvolupar projectes de recerca aplicada orientats a la transferència tecnològica.</p> <p>Resum: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/Fitxa_Tecniospring_2015_tcm176-215096.pdf</p> <p>Normativa: http://accio.gencat.cat/cat/binaris/DOGC_Tecniospring_tcm176-215123.pdf</p>	<p>Tancat</p>

J.3. Programa d'Ajuts Internacionals a la R+D+i 2014-2015

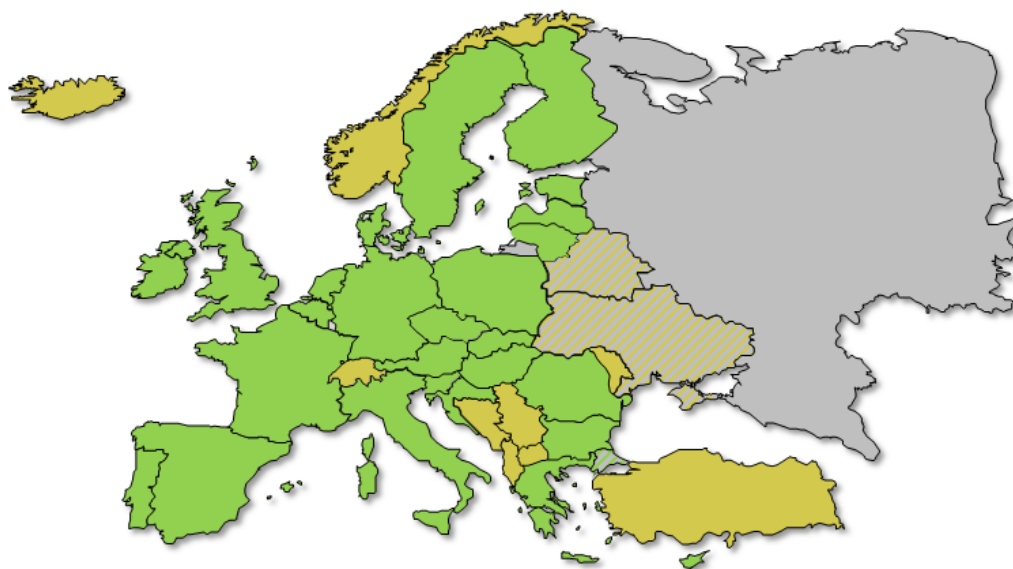
A continuació es recullen les oportunitats de finançament públic a nivell internacional que són rellevants per a la cartera de clients d'ASET solutions. Les opcions de finançament que es recullen contempen les opcions de finançament de les entitats espanyoles (pimes, grans empreses, centres tecnològics i universitats) quan participen col·laborant en projectes de R+D+i conjuntament amb entitats d'altres països.




1. MAPA D'AJUTS PÚBLICS INTERNACIONALS A LA R+D+i

Ayudas para la cooperación I+D fuera de Europa



- Países elegibles EUREKA – EUREKA CLUSTERS
- Países EUROSTARS (además de Israel y Corea del Sur)



-  Países elegibles HORIZON 2020
-  Países europeos asociados a HORIZON 2020 (+ Israel)
-  Países europeos elegibles no-miembros UE

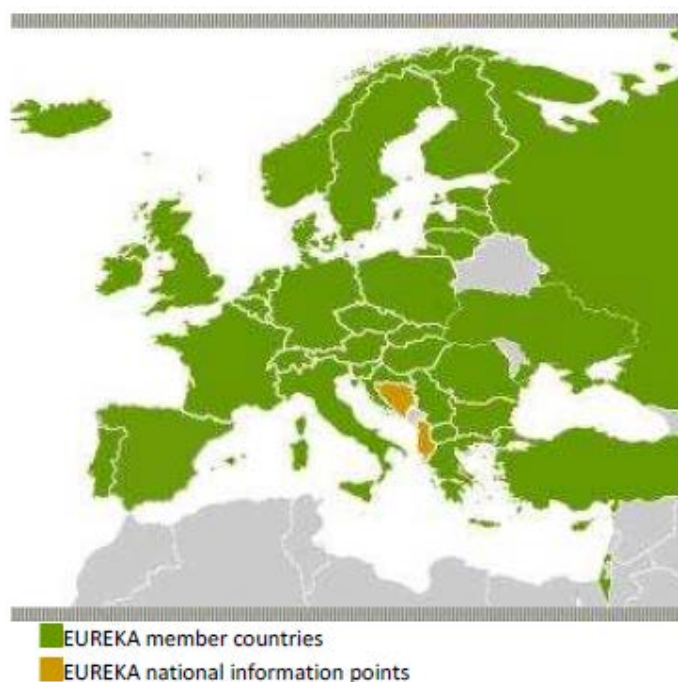
2. QUADRE RESUM D'AJUTS PÚBLICS INTERNACIONALS A LA R+D+i

Programa	Organisme	Finançament (€)	Dates		
			Obertura	Data sol·licitud	Resolució
Xarxa EUREKA					
EUREKA	CDTI	Subvenció fins a 25% respecte al 75% del finançable Préstec de la resta fins cobrir el 75% del finançable	Oberta tot l'any		
IBEROEKA	CDTI	Subvenció fins a 25% respecte al 75% del finançable Préstec de la resta fins cobrir el 75% del finançable	Oberta tot l'any		
e+: e+Canada, e+Japón, e+China, e+Corea, e+Índia, e+Sudàfrica	CDTI	Subvenció fins a 25% respecte al 75% del finançable Préstec de la resta fins cobrir el 75% del finançable	Oberta tot l'any		
EUROSTARS	ESE	Subvenció de fins al 60%		13/03/2014	
CDTI – Interempresas Internacional	CDTI	Subvenció fins a 25% respecte al 75% del finançable Préstec de la resta fins cobrir el 75% del finançable	Pendent de l'obertura del termini		
CATRENE	MINETUR / CDTI	Condicions preferents en AEESD. En CDTI; tram del 20-25% no reemborsable	Prel. 04/02/2014 Def. 01/06/2014	Prel. 05/04/104 Def. 04/09/2014	
ITEA3	MINETUR / CDTI	Condicions preferents en AEESD. En CDTI; tram del 20-25% no reemborsable	Prel. 23/09/2014 Def. Des'2014	Prel. 31/10/2014 Def. Feb'2015	Març 2015
EURÍPIDES	MINETUR / CDTI	Condicions preferents en AEESD. En CDTI; tram del 20-25% no reemborsable	18/12/2013	Prel. 04/03/2014 Def. 15/05/2014	
CELTIC PLUS	MINETUR / CDTI	Condicions preferents en AEESD. En CDTI; tram del 20-25% no reemborsable		15/05/2014	

3. XARXA EUREKA

Regles generals de participació en un projecte EUREKA

- Líder: el país del líder que representi el projecte ha de ser un membre d'EUREKA. La llista d'aquests països es troba disponible al lloc web d'EUREKA: <http://www.eurekanetwork.org/in-your-country>
- Socis: han de ser almenys d'un altre membre d'EUREKA. Països associats (AC) poden participar com a membre de ple dret qualsevol EUREKA amb l'única exigència addicional d'una participació europea equilibrada, que inclogui almenys dues empreses de diferents països membres d'EUREKA.
- Els membres no Eureka o "tercer país": podrien participar com el tercer soci només si almenys 2 organitzacions de 2 països membres d'EUREKA estan involucrats i que ha de comptar amb un finançament garantit (pròpies fonts privades i / o finançament propi combinació més nacionals cofinançament públic) per participar en un projecte.



3.1. EUREKA

3.1.1. Resum Eureka

- Organisme:** EUREKA Programme.
Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.
- Objecte:** Iniciativa intergovernamental de suport a la R+D+i cooperativa en l'àmbit europeu, que té com a objecte impulsar la competitivitat de les empreses europees mitjançant el foment de la realització de projectes tecnològics, orientats al desenvolupament de productes, processos i/o serveis amb clar interès comercial en el mercat internacional i basats en tecnologies innovadores.
- Beneficiaris:** El Programa Eureka està dirigit a qualsevol empresa espanyola capaç de realitzar un projecte de R+D+i de caràcter aplicat en col·laboració amb, almenys, una empresa i/o centre de recerca o universitat d'un altre país d'Eureka.
- Tipus d'ajut:** Una vegada que la proposta presentada sigui certificada com a projecte Eureka, cada soci sol·licitarà al seu país finançament per a la seva participació en el projecte. El tipus d'ajut, així com els mecanismes i esquemes de finançament seran els utilitzats internament a cada país per a la promoció de la investigació científica i el desenvolupament tecnològic.
- La modalitat d'ajut al projecte serà un Ajut Parcialment Reemborsable, amb una cobertura financera de fins al 75% del pressupost total aprovat, podent excepcionalment arribar al 85%, amb un tram reemborsable i un tram no reemborsable (TNR). Un tram reemborsable en un termini de 10 anys, comptats a partir del centre de gravetat del projecte, que es calcula en funció de la durada del projecte i l'import de les fites pressupostàries. El primer reemborsament es realitza 3 anys després del centre de gravetat del projecte, amb un mínim de 2 anys des de la seva data de finalització. Aquest tram reemborsable tindrà un tipus d'interès fix igual a Euribor a un any + 0,1%, que s'establirà en el moment de l'aprovació del projecte.
- Característiques:** Cada país assumeix el finançament de les seves empreses i centres de recerca. EUREKA avala els projectes aprovats mitjançant un "segell de qualitat" que, a més de ser un element

promocional i de reconeixement del nivell tecnològic de la companyia promotora, la fa creditora d'un finançament públic, que en el cas d'Espanya és especialment favorable.

En Eureka no existeixen línies tecnològiques predeterminades; totes les tecnologies tenen cabuda, sempre que tinguin caràcter innovador. El contingut dels projectes és promogut pels participants d'acord amb les necessitats particulars de cada empresa.

**Intensitat
màxima ajut:**

Assignació del Tram no reemborsable (TNR) en funció de les característiques del projecte:

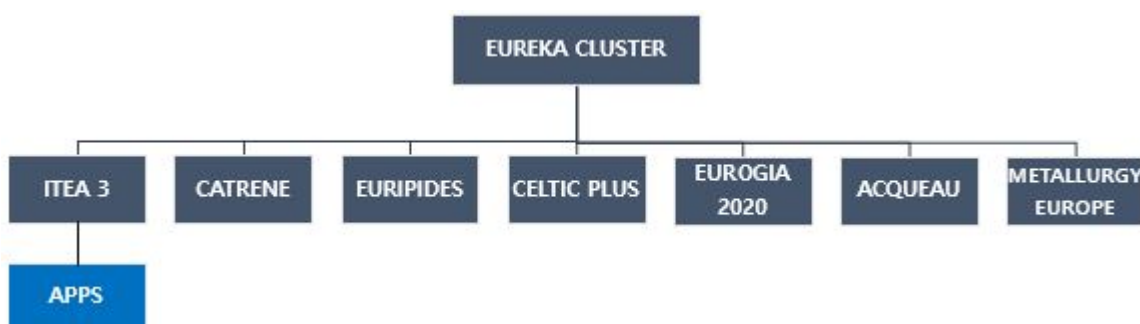
Característiques del projecte de R+D+i	PIME	No PIME
Cooperació Tecnològica Internacional	Fins al 25%	Fins al 20%

3.2. EUREKA CLÚSTERS

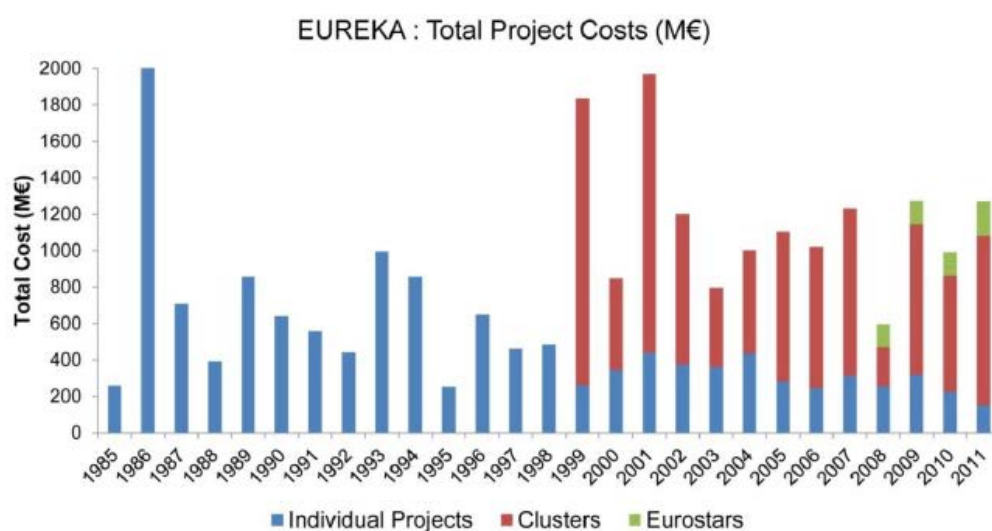
Els clústers EUREKA són iniciatives industrials de llarg recorregut estratègicament significatiu. Normalment tenen un gran nombre de participants i tenen l'objectiu de desenvolupar tecnologies genèriques d'importància clau per a la competitivitat europea, principalment en el sector TIC però també més recentment en el sector de l'energia i de la biotecnologia.

Els clústers van ser iniciats per la indústria en estreta col·laboració amb les autoritats financeres nacionals, i cada clúster disposa d'un full de ruta on es defineixen els dominis més importants.

Clústers EUREKA.



Històric del programa EUREKA.



3.2.1. CATRENE

Organisme:	EUREKA <i>Cluster for Application and Technology Research in Europe on NanoElectronics</i>
Objecte:	El Clúster EUREKA-CATRENE persegueix el lideratge de la indústria europea mitjançant la posada en marxa de projectes tecnològics i / o d'aplicació en l'àmbit de la micro i nanoelectrònica: integració i processament de semiconductors, i equipament, materials i manufacturat.
Camps de treball:	<ul style="list-style-type: none">• Automoció i transport.• Dispositius i sistemes per a l'oci i entreteniment digital.• Eficiència energètica.• Salut i envelliment.• Confiança i seguretat.
Àrees tecnològiques:	<ul style="list-style-type: none">• Automatització del disseny electrònic (EDA) per al disseny de SoC (<i>System on a Chip</i>) i de SiP s (<i>System in a Package</i>).• Tecnologies "<i>More Moore</i>" amb l'objecte d'aconseguir major miniaturització i tecnologies "<i>More than Moore</i>" amb l'objecte d'aconseguir major diversificació i diferenciació: més funcionalitat en els sistemes integrats així com integració heterogènia: integració de components de diferents orígens i tecnologies.• Equips, materials i fabricació.• Sensors i actuadors intel·ligents.
Beneficiaris:	Els 38 països membres de ple dret en el marc EUREKA pot donar suport a projectes CATRENE financerament.
Projecte tipus:	Projectes orientats al mercat i propers a les necessitats industrials.
Tipus d'ajut:	Subvenció i préstec Un cop s'obté l'etiqueta CATRENE cada empresa acudeix a les convocatòries nacionals on rebran finançament preferent. A Espanya es va a la convocatòria AEESD.

Criteris de selecció:	<ul style="list-style-type: none">• Compromís amb la visió i els objectius del llibre blanc CATRENE.• Innovació en recerca industrial i bàsica.• Impacte (explotació, estandardització, visibilitat).• Impacte social.• Potencial I6 + D existent a Europa.• Competència dels participants.• Solidesa del consorci.• Potencial de mercat mundial.
------------------------------	--

3.2.2. ITEA3

Organisme:	EUREKA <i>Information Technology for European Advancement</i>
Objecte:	ITEA és el programa Clúster EUREKA que dóna suport a projectes de R+D+i innovadors, impulsada per la indústria, precompetitiva i en l'àrea de Sistemes i Serveis intensius en programari (SISS).
Àrees tecnològiques:	Els SISS són un motor clau de la innovació en les indústries més competitives d'Europa, com les de l'automòbil, les comunicacions, la sanitat, la indústria aeroespacial i l'electrònica de consum.
Beneficiaris:	Està obert a grans empreses, pimes, centres de recerca i universitats que estiguin inclosos en l'espai EUREKA.
Tipus d'ajut:	Subvenció i préstec Un cop s'obté l'etiqueta ITEA3 cada empresa acudeix a les convocatòries nacionals on rebran finançament preferent. A Espanya es va a la convocatòria AEESD.
Criteris de selecció:	<ul style="list-style-type: none">• Rellevància segons les prioritats de ITEA3.• Estat de l'art.• Innovacions.• Impacte esperat.• Explotació i disseminació.• Adequació del consorci.• Gestió del projecte i pla de treball.

3.2.3. CELTIC PLUS

Celtic-Plus és una iniciativa impulsada per la indústria europea de recerca per definir, executar i finançar a través del finançament de projectes públics i privats de recerca comuns en l'àrea de les telecomunicacions, nous mitjans, Internet del futur, i aplicacions i serveis centrats en una nou paradigma "*Smart World Connectat*". Celtic-Plus és un clúster EUREKA TIC i forma part de la xarxa intergovernamental EUREKA.

Celtic-Plus està obert a qualsevol tipus d'empresa que cobreix les àrees d'investigació Celtic-Plus, les grans empreses, així com les petites empreses o les universitats i centres d'investigació.

3.2.4. EURIPIDES

Eurípides és el programa en R+D+i d'EUREKA dedicat a la interconnexió, l'emalatge, la miniaturització dels sistemes electrònics o dispositius, sensors de silici i la integració de tots els sistemes electrònics. Aquests productes electrònics intel·ligents són cada vegada més part de la nostra vida i el medi ambient en la comunicació (telèfons intel·ligents), la indústria de l'automoció (vehicles elèctrics), l'aeronàutica, les societats d'assegurances mèdiques, aigua, agro aliments i l'energia .

EURIPIDES estimula i dona suport a projectes innovadors destinats a la creació de nous productes i serveis. Liderats per la indústria, aquests projectes requereixen grans empreses, un nombre cada vegada més gran de les PIMEs i el sector acadèmic, d'almenys dos països d'EUREKA. EURIPIDES llança dues convocatòries a l'any a la primavera i la tardor. Una presentació en dues etapes incloent comentaris d'experts europeus independents garanteix una taxa d'èxit raonable.

Els 40 països EUREKA membres i els països associats poden donar suport financerament els projectes d'Eurípides. Els socis estan finançats directament pels seus governs respectius, d'acord amb els procediments nacionals.

Eurípides és un dels quatre clústers EUREKA en TIC (CATRENE, ITEA2, Celtic +). Avui en dia, Eurípides ha finançat més de 50 projectes amb un valor total de 400 milions d'euros.

L'etiqueta EURIPIDES confereix un segell objectiu d'excel·lència en un projecte. EURIPIDES, al ser un clúster EUREKA, els participants podran presentar tant l'etiqueta EURIPIDES com l'etiqueta d'EUREKA. Aquesta etiqueta ajuda enormement als participants en el procés de negociació del finançament amb les administracions

públiques. En alguns països, els projectes d'Eurípides etiquetats es beneficien d'un tracte preferencial en l'accés a fons específicament assignats.

3.2.5. EUROSTARS

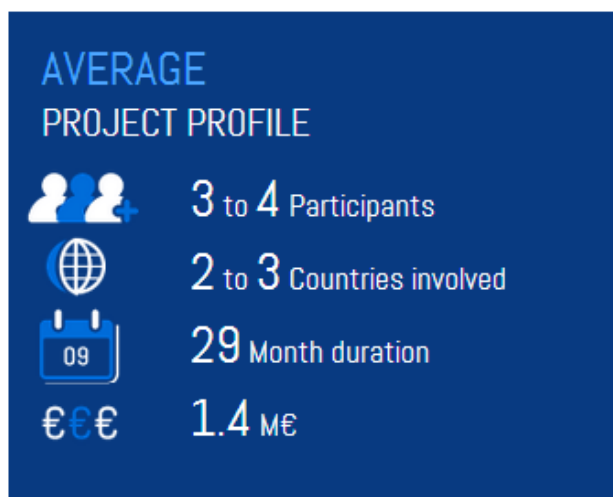
- Organisme:** Eurostars Programme.
Finançament a través del CDTI en el subprograma [Interempresas Internacional](#)
- Objecte:** EUROSTARS és un programa de suport a les PIMEs intensives en R+D+i en el desenvolupament de projectes transnacionals orientats al mercat.
- Característiques:** EUROSTARS dóna suport a les PIMES intensives en R+D+i:
- Creant un mecanisme europeu sostenible de suport a aquestes organitzacions.
 - Encoratjant a crear activitats econòmiques basades en els resultats d'aquesta R+D+i i a introduir productes, processos i serveis en el mercat més ràpidament.
 - Promovent el desenvolupament tecnològic i empresarial i la internacionalització d'aquestes empreses.
 - Assegurant el finançament públic dels participants en els projectes.
- Per això, EUROSTARS està orientat a la generació de projectes de R+D+i en consorci liderats per PIMEs intensives en R+D+i. Aquests projectes han de representar una ruptura amb l'estat de l'art tècnic i un repte comercial tals que permetin a aquestes empreses fer un salt qualitatiu important en la seva posició en el mercat.
- En el següent enllaç es troba una guia general per als sol·licitants de l'ajut: <https://www.eurostars-eureka.eu/home/guidelines>
- Beneficiaris:** A Espanya, poden presentar-se com a socis PIMEs, grans empreses i AIEs, com a subcontractats poden participar universitats, centres Recerca, etc.
- Tipus d'ajut:** Subvenció.

Requisits: Els projectes EUROSTARS són col·laboratius amb la implicació de com a mínim dos participants (entitats legals) de dos països diferents membres del programa EUROSTARS. El líder ha de ser una PIME intensiva en R+D+i d'un país membre. S'entén PIME intensiva en R+D+i com aquelles que dediquen un mínim del 10% del seu volum de negoci o un mínim del 10% de les seves FTE a activitats de R+D+i.

- ✓ Desenvolupar nous productes, processos o serveis.
- ✓ El líder ha de ser una PIME intensiva en R+D+i.
- ✓ Totes les PIMES han de complir amb la definició de la UE d'una PIME
- ✓ El líder PIME intensiva en R+D+i ha de ser d'un Estat membre Eurostars.
- ✓ Hi ha d'haver almenys un altre participant d'un país Eurostars.
- ✓ Les PIMES intenses en R+D+i han d'emprendre més del 50% del pressupost del projecte.

- ✓ Cap participant o estat membre de Eurostars ha d'emprendre més del 75% del pressupost.
- ✓ El projecte s'ha de desenvolupar en menys de tres anys.
- ✓ Previsió d'entrada en el mercat en els dos anys següents a la finalització del projecte.

Perfil típic de projecte



3.3. CDTI INTEREMPRESAS INTERNACIONAL

- Organisme:** Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial
- Objecte:** Aquest subprograma té per objecte el suport a la participació d'empreses en programes internacionals de R+D+i i està orientat prioritàriament a afavorir la participació d'empreses de l'estat en programes de cooperació internacional en l'àmbit de la R+D+i i afavorir la participació d'empreses de l'estat en el programa internacional **EUROSTARS**.
- Beneficiaris:** Empreses, AIE i Associacions Empresariales sectorials sense ànim de lucre.
- Tipus d'actuacions:** Seran únicament objecte d'ajut en la present convocatòria els projectes de recerca aplicada o desenvolupament experimental presentats al programa internacional **EUROSTARS** i avaluats de forma favorable per sobre de la nota de tall pel panell internacional d'experts constituït a l'efecte, situats dins de la llista ordenada establerta per aquest panell i amb finançament públic i/o privat assegurat en els altres països membres dels corresponents consorcis internacionals. Es finançarà només la participació de les entitats espanyoles en aquests projectes.
- Tipus d'ajut:** Subvenció
- Requisits:**
- ✓ Durada d'entre 1 i 4 anys com a màxim, el projecte no pot haver començat amb anterioritat a la data de presentació de la sol·licitud.
 - ✓ El cost de subcontractació no podrà superar el 50% del cost total del projecte.
 - ✓ Les despeses d'informe d'auditor no poden ser superiors a l'1% del pressupost, sense excedir els 3.000 €.
- Despeses finançables:** Despeses de personal, costos d'instrumental i equipaments, subcontractacions, informe auditor, costos d'investigació contractual, coneixements tècnics i patents, despeses generals suplementàries i altres despeses de funcionament (material fungible, subministraments,...). També es podran imputar costos indirectes, que correspondran al 20% dels costos directes totals del projecte.

4. IBEROEKA

- Organisme:** Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.
- Objecte:** Els projectes IBEROEKA són un instrument de suport a la cooperació tecnològica empresarial a Iberoamèrica. Aquesta iniciativa s'inclou dins el Programa Iberoamericà de Ciència i Tecnologia per al desenvolupament (CYTED) en el qual participen 19 països d'Amèrica Llatina, Portugal i Espanya.
- Beneficiaris:** Està dirigit a qualsevol empresa o centre d'investigació espanyol capaç de realitzar un projecte de R+D+i de caràcter aplicat en col·laboració.
- Tipus d'ajut:** Hi ha un compromís entre els organismes gestors Iberoeka dels països participants mitjançant el qual el finançament dels projectes és descentralitzat i cada país assumeix aquest finançament d'acord amb els recursos disponibles en cada moment.

Una vegada que la proposta presentada sigui certificada com a projecte Iberoeka, cada soci sol·licitarà al seu país finançament per a la seva participació en el projecte. El tipus d'ajut, així com els mecanismes i esquemes de finançament seran els utilitzats internament a cada país per a la promoció de la investigació científica, el desenvolupament tecnològic i la transferència o assimilació de tecnologia.

La modalitat d'ajut al projecte serà un Ajut Parcialment Reemborsable, amb una cobertura financera de fins al 75% del pressupost total aprovat, podent excepcionalment arribar al 85%, amb un tram reemborsable i un tram no reemborsable (TNR).

- Un tram reemborsable en un termini de 10 anys, comptats a partir del centre de gravetat del projecte, que es calcula en funció de la durada del projecte i l'import de les fites pressupostaris. El primer reemborsament es realitza 3 anys després del centre de gravetat del projecte, amb un mínim de 2 anys des de la seva data de finalització. Aquest tram reemborsable tindrà un tipus interès fix igual a Euribor a un any + 0,1%, que s'establirà en el moment de l'aprovació del projecte.

- Un TNR pel caràcter internacional del projecte. Per acollir-se al tram de bonificació indicat els projectes hauran d'estar en possessió del corresponent segell que certifiqui l'existència de cooperació entre entitats i el caràcter internacional de la proposta. Subjecte a disponibilitat de fons.

Característiques:

La convocatòria Iberoeka es basa en el principi fonamental de baix a dalt, en virtut del qual els participants són lliures d'utilitzar el seu propi criteri per formular, desenvolupar i finançar projectes de R+D+i d'acord amb les seves necessitats.

A l'Iberoeka no hi ha espais tancats que s'emmarquin les iniciatives innovadores d'empreses i centres d'investigació. Per contra, els participants poden emprendre projectes adaptats a les seves necessitats específiques, sempre que reuneixin uns requisits fonamentals. Un conjunt senzill de criteris d'avaluació de projectes Iberoeka garanteix als participants una mínima burocràcia, amb un control i flexibilitat màxims. Cal que el projecte:

- Compti amb la participació de socis independents d'almenys dos països membres.
- Sigui innovador, entenent com a tal aquell del qual s'obtinguin productes, processos o serveis nous o substancialment millorats.
- Generi un producte, procés o servei proper al mercat.

Aquest caràcter obert permet presentar des de projectes relacionats amb el desenvolupament de tecnologies avançades, fins a projectes amb una determinada component de transferència i adaptació de tecnologia, passant per iniciatives de millora de processos i productes tradicionals a través de l'aplicació de noves tecnologies.

Despeses finançables:

Despeses de personal, materials, amortitzacions d'actius fixos, col·laboracions externes, despeses generals i altres costos.

Intensitat màxima ajut:

La mateixa que un CDTI PID, però amb la diferència que l'assignació del Tram no reemborsable (TNR) es fa en funció de les característiques del projecte:

Característiques del projecte de R+D+i	PIME	No PIME
Cooperació Tecnològica Internacional	Fins al 25%	Fins al 20%

5. Programes Bilaterals (CDTI)

5.1. Programes Bilaterals e+: e+Canadá, e+Japón, e+China, e+Corea, e+Índia, e+Sudàfrica

Organisme: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial

Objecte: Ser un instrument de suport a projectes internacionals de R+D+i liderats per empreses que fan referència al valor afegit de la innovació realitzada en clau internacional i permeten a les empreses espanyoles reforçar les seves capacitats tecnològiques, ampliant al mateix temps l'impacte dels seus productes , processos i serveis en els mercats globals.

Aquests programes bilaterals pretenen promoure la Cooperació Tecnològica entre entitats espanyoles i els països de referència (Canadà, Japó, Xina, Corea, Índia, Sudàfrica) en projectes de transferència de tecnologia, desenvolupament tecnològic i innovació amb l'objectiu de generar beneficis econòmics per a Espanya i els països col·laboradors.

Beneficiaris: Empreses espanyoles

Tipus d'ajut: La modalitat d'ajut al projecte serà un Ajut Parcialment Reemborsable, amb una cobertura financera de fins al 75% del pressupost total aprovat, podent excepcionalment arribar al 85%, amb un tram reemborsable i un tram no reemborsable. El primer reemborsament es realitza 3 anys després del centre de gravetat del projecte, amb un mínim de 2 anys des de la seva data de finalització.

Aquest tram reemborsable tindrà un tipus interès fix igual a Euribor a un any + 0,1%, que s'establirà en el moment de l'aprovació del projecte.

Despeses finançables: Despeses de personal, materials, amortitzacions d'actius fixos, col·laboracions externes, despeses generals i altres costos.

Intensitat màxima ajut: La mateixa que un CDTI PID, però amb la diferència que l'assignació del Tram no reemborsable (TNR) es fa en funció de les característiques del projecte:

Característiques del projecte de R+D+i	PIME	No PIME
Cooperació Tecnològica Internacional	Fins al 25%	Fins al 20%

5.2. Projectes internacionals amb certificació i seguiment unilateral pel CDTI

Organisme: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial

Objecte: Els projectes bilaterals de R+D+i en cooperació tecnològica internacional amb certificació i seguiment unilateral seran realitzats per consorcis internacionals formalment constituïts, amb participació d'una o més empreses espanyoles i de socis estrangers, fora del marc dels Programes Multilaterals i Bilaterals en vigor, al desenvolupar-se la cooperació amb entitats de països amb els quals no existeix un marc de cooperació multilateral o bilateral subscrit i/o gestionat pel CDTI. o bé per no reunir els requisits exigits per les contraparts del CDTI en els Programes Multilaterals i Bilaterals vigents. En concret:

- Els projectes amb països actualment sense Programes Multilaterals o Bilaterals amb presència de la Xarxa Exterior del CDTI (Algèria, Austràlia, Egipte, Emirats Àrabs Units, Estats Units d'Amèrica, Indonèsia, Malàisia, Marroc, Singapur, Tailàndia i Taiwan) hauran de ser presentats a CDTI en el marc de convocatòries específiques que s'anunciaran regularment al web de CDTI
- Els projectes derivats de Programes Multilaterals i Bilaterals seguiran tramitació interna per CDTI a petició explícita dels participants espanyols interessats.

Beneficiaris: Empreses a títol individual, o bé agrupacions d'interès econòmic (AIE) o consorcis constituïts per, com a mínim, dues empreses autònomes, que proposin el desenvolupament d'un projecte de R+D+i en col·laboració amb entitats estrangeres.

Tipus d'ajut: Els projectes de R+D+i presentats seran recolzats financerament a partir d'un Ajut Parcialment Reemborsable amb condicions similars a les dels projectes emmarcats en els Programes Multilaterals i Bilaterals vigents, fins a un màxim del 75% del pressupost total aprovat, amb un tram reemborsable (TR) i un tram no reemborsable de l'ajut (TNR) del 25% per a PIMES i del 20% per a les empreses

grans.

Les PIMES que participen per primera vegada, tant en aquest tipus de projectes, com en els dels Programes Multilaterals o Bilaterals, es beneficiaran d'un TNR del 30%.

Les condicions del tram reemborsable (TR) seran: tipus d'interès Euribor a un any + 0,1%, fixat a la data d'aprovació de l'ajut pel Consell d'Administració del CDTI, termini de devolució de 10 anys, comptats a partir del centre de gravetat del projecte i amb el primer reemborsament als 3 anys del centre de gravetat del projecte, amb un mínim de 2 anys des de la seva data de finalització. Els interessos del préstec es meritiran semestralment des del moment de la seva disposició.

El pressupost mínim finançable per empresa serà de 175.000 €. En el cas de projectes desenvolupats per un consorci o AIE el pressupost mínim del projecte serà de 500.000 €, amb un pressupost mínim per empresa de 175.000 €.

Despeses finançables: Despeses de personal, materials, amortitzacions d'actius fixos, col·laboracions externes, despeses generals i altres costos.

Intensitat màxima ajut: La mateixa que un CDTI PID, però amb la diferència que l'assignació del Tram no reemborsable (TNR) es fa en funció de les característiques del projecte:

Característiques del projecte de R+D+i	PIME	No PIME
Cooperació Tecnològica Internacional	Fins al 25%	Fins al 20%

6. HORITZÓ 2020

6.1. Introducció

El context europeu en recerca i innovació està canviant, sumant a les iniciatives existents (ja de per si variades) algunes noves que pretenen estructurar aquest panorama a la recerca de la construcció de l'Espai Europeu d'investigació. Aquestes iniciatives estan en el context de l'estratègia europea vigent: Europa 2020, la seva iniciativa insígnia per la innovació: Unió per la Innovació i la iniciativa clau per a la creació d'associacions europees per a la innovació: Associació Europea d'Innovació (EIP en les seves sigles en anglès).

Els programes marc (PM) han constituït els principals instruments de finançament per mitjà dels quals la Unió Europea dóna suport a les activitats de recerca i desenvolupament (i innovació en el seu futur marc), abastant pràcticament la totalitat de disciplines científiques. Els PM són proposats per la Comissió Europea (CE) i adoptats pel Consell i el Parlament Europeu seguint un procediment de decisió conjunta.

Aquest és un moment crític a nivell estratègic en què s'ha establert una base per al proper Programa Marc de la Unió Europea, l'HORITZÓ 2020, a través de la proposta presentada per la CE el 30 de novembre de 2011. Aquest és el moment adequat per a posicionar-se de cara a les futures iniciatives que puguin sorgir o que voldríem potenciar i participar en la definició dels textos finals que s'aprovaran al final del procés de discussió entre el Parlament Europeu i el Consell de la Unió Europea.

La proposta de la CE es compon dels següents documents (públics):

- Comunicació de la Comissió al Parlament Europeu, al Consell, al Comitè Econòmic i Social Europeu i al Comitè de les Regions - Horitzó 2020 -Programa Marc de Recerca i Innovació (2014-2020) [COM (2011) 808 final].
- Proposta de Reglament del Parlament Europeu i del Consell pel qual s'estableix Horitzó 2020, Programa Marc de Recerca i Innovació (2014- 2020) [COM (2011) 809 final]
- Proposta de Reglament del Parlament Europeu i del Consell pel qual s'estableixen les normes de participació i difusió aplicables a Horitzó 2020, Programa Marc de Recerca i Innovació (2014-2020) [COM (2011) 810 final].
- Proposta de Decisió del Consell per la qual s'estableix el Programa Específic pel qual s'executa Horitzó 2020, Programa Marc de Recerca i Innovació (2014-2020) [COM (2011) 811 final].

6.2. Pressupost previst

En M€ (milions d'euros).

HORIZONTE 2020		77028
I. Prioridad «Ciencia excelente»		24.441
1. El Consejo Europeo de Investigación (CEI)		13.095
2. Las Tecnologías Futuras y Emergentes (FET)		2.696
3. Las acciones Marie Curie		6.162
4. Las infraestructuras de investigación		2.488
II. Prioridad «Liderazgo industrial»		17.016
1. Liderazgo en tecnologías industriales y de capacitación:		13.557
1.1 Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)		
1.2 Nanotecnologías, 1.3 Materiales avanzados y 1.5 Fabricación y transformación avanzadas		
1.4 Biotecnología		
1.6 Espacio		1.536
2. Acceso a la financiación de riesgo		2.842
3. Innovación en las PYME		616
III. Prioridad «Retos sociales»		29.679
1. Salud, cambio demográfico y bienestar		7.472
2. Seguridad alimentaria, agricultura sostenible, investigación marina y marítima y bioeconomía		3.851
3. Energía segura, limpia y eficiente		5.931
4. Transporte inteligente, ecológico e integrado		6.339
5. Acción por el clima, eficiencia de los recursos y materias primas		3.081
6. Sociedades inclusivas		1.309
7. Sociedades seguras		1.695
Ciencia por y con la sociedad		462
Ampliando la participación		816
Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (EIT)		2.711
Acciones directas no nucleares del Centro Común de Investigación (JRC)		1.903

6.3. Objectius

L'Horitzó 2020 contribuirà a la construcció d'una economia basada en el coneixement i la innovació en tota la Unió Europea mobilitant un finançament addicional suficient de la investigació, el desenvolupament i la innovació. D'aquesta manera, donarà suport l'aplicació de l'estratègia Europa 2020 i altres polítiques de la Unió, així com la realització i el funcionament de l'Espai Europeu de Recerca (EER).

Aquest objectiu general es perseguirà a través de tres prioritats que es reforcen mútuament i estaran dedicades a:

- **ciència excel·lent;**
- **lideratge industrial;**
- **reptes socials.**

El Centre Comú d'Investigació contribueix a l'assoliment de l'objectiu general i les prioritats mitjançant la prestació de suport científic i tècnic a les polítiques de la Unió. Així mateix, l'Institut Europeu d'Innovació i Tecnologia (EIT), contribuirà a l'assoliment de l'objectiu general i les prioritats amb l'objectiu específic de la integració del triangle del coneixement format per la investigació, la innovació i l'educació.

Prioritat «Ciència excel·lent»

Reforçar i ampliar l'excel·lència de la base científica de la Unió, així com a consolidar l'Espai Europeu d'Investigació per fer que el sistema de recerca i innovació de la Unió resulti més competitiu a escala mundial.

Objectius específics:

- El Consell Europeu de Recerca (CEI): reforçar l'excel·lència, el dinamisme i la creativitat de la recerca europea.
- Les Tecnologies Futures i Emergents: promoure tecnologies radicalment noves mitjançant l'exploració d'idees noves i d'alt risc basades en els fonaments científics. Es pretén detectar i aprofitar les oportunitats de benefici a llarg termini per als ciutadans, l'economia i la societat.
- Les accions Marie Curie: garantir el desenvolupament òptim i l'ús dinàmic del capital intel·lectual d'Europa, per tal de generar noves capacitats i innovació i, d'aquesta manera, realitzar plenament el seu potencial en tots els sectors i regions.
- La infraestructura de recerca: dotar Europa d'infraestructures de recerca de categoria mundial, accessibles a tots els investigadors d'Europa i de fora d'ella, i aprofitar plenament el seu potencial per a l'avanç científic i la innovació.

Prioritat «Lideratge industrial»

Accelerar el desenvolupament de les tecnologies i innovacions que sustentaran les empreses del matí i ajudar a les PIME innovadores europees a convertir-se en empreses líders en el món.

Objectius específics:

1. Lideratge en tecnologies industrials i de capacitació presta un suport específic a la investigació, desenvolupament i demostració en els àmbits de:

- 1.1. Tecnologies de la informació i la comunicació (TIC): D'acord amb l'Agenda Digital per a Europa, l'objectiu específic de la recerca i innovació (R+I) en matèria de TIC és permetre a Europa desenvolupar i explotar les oportunitats que brinda el progrés de les TIC en benefici dels seus ciutadans, empreses i comunitats científiques.
- 1.2. Nanotecnologies: Garantir el lideratge de la Unió en aquest mercat mundial en fort creixement, estimulants la inversió en les nanotecnologies i la seva incorporació a productes i serveis competitiu d'alt valor afegit en una diversitat d'aplicacions i sectors.
- 1.3. Materials avançats: Desenvolupar materials amb noves funcionalitats i millor rendiment en el servei, per tal d'obtenir productes més competitiu que minimitzin l'impacte sobre el medi ambient i el consum de recursos.
- 1.4. Biotecnologia: Desenvolupar productes i processos industrials competitiu, sostenibles i innovadors i servir de motor de la innovació per a diversos sectors europeus, com l'agricultura, l'alimentació, els productes químics i la salut.
- 1.5. Fabricació i transformació avançades: Passar de les actuals formes de producció industrials a unes tecnologies de fabricació i transformació més intensives en coneixements, sostenibles i transectorials, que es tradueixin en més productes, processos i serveis innovadors.
- 1.6. Espai: Fomentar una indústria espacial i una comunitat investigadora competitiu i innovadores per desenvolupar i explotar la infraestructura espacial al servei de la futura política de la Unió i les necessitats socials.

Es posarà èmfasi en la interacció i convergència de les diferents tecnologies i entre elles.

2. Accés al finançament de risc es proposarà superar els dèficits en la disponibilitat de finançament de deute i de capital per a les empreses i els projectes de R+D+i impulsats per la innovació en totes les fases de desenvolupament. Juntament amb l'instrument de capital del Programa de Competitivitat de les Empreses i les PIMEs, donarà suport al desenvolupament del capital-risc a nivell de la Unió.
3. Innovació a les PIMEs fomentarà totes les formes d'innovació en les PIMEs, centrant-se en les que tinguin potencial per créixer i internacionalitzar-se el mercat únic i fora d'ell.

Prioritat «Reptes socials»

Aquesta part respon directament a les prioritats polítiques i reptes socials exposats a l'estratègia Europa 2020 i es proposa estimular la massa crítica d'esforços de recerca i innovació necessària per assolir els objectius polítics de la Unió.

1. Salut, canvi demogràfic i benestar: la salut al llarg de la vida i el benestar de tots, uns sistemes sanitaris i assistencials d'alta qualitat i econòmicament sostenibles i oportunitats per generar nous llocs de treball i creixement, efectuant així una important contribució a Europa 2020.
2. Seguretat alimentària, agricultura sostenible, investigació marina i marítima i bioeconomia: garantir un abastament suficient d'aliments segurs i de gran qualitat i altres bioproductes, mitjançant el desenvolupament de sistemes de producció primària productius i que utilitzin els recursos amb eficiència, el foment de els corresponents serveis ecosistèmics, juntament amb unes cadenes de proveïment competitives i de baixa emissió de carboni. D'aquesta manera s'accelerará la transició a una bioeconomia europea sostenible.
3. Energia segura, neta i eficient: fer la transició cap a un sistema energètic fiable, sostenible i competitiu, en un context de creixent escassetat de recursos, augment de les necessitats d'energia i canvi climàtic.
4. Transport intel·ligent, ecològic i integrat: aconseguir un sistema europeu de transport que utilitzi eficientment els recursos, sigui respectuós amb el medi ambient, sigui segur i no presenti discontinuïtats, en benefici dels ciutadans, l'economia i la societat.
5. Acció pel clima, eficiència dels recursos i matèries primeres: aconseguir una economia més eficaç en l'ús dels recursos i resistent al canvi climàtic i un proveïment sostenible de matèries primeres, per tal de satisfer les necessitats d'una població mundial cada vegada més gran dins dels límits sostenibles dels recursos naturals del planeta. Les activitats contribuiran a incrementar la competitivitat d'Europa i millorar el benestar, alhora que garanteixen la integritat del medi ambient i la sostenibilitat mantenen l'escalfament mundial mitjà per sota de 2° C, i permeten als ecosistemes i la societat adaptar-se al canvi climàtic.
6. Societats inclusives, innovadores i segures: fomentar unes societats europees inclusives, innovadores i segures en un context de transformacions sense precedents i creixent interdependència mundial.

6.4. Consideracions generals

A través d'Horitzó 2020 es concedeix finançament a un ampli espectre d'activitats, des de la generació de coneixement (desenvolupament de noves tecnologies, investigació) fins a la comercialització de les solucions desenvolupades.

Perquè un projecte sigui finançable es requereix que tingui dimensió europea (aporti valor afegit a escala europea), que estigui destinat a un ús civil, que s'ajusti a les línies d'actuació específiques indicades en les convocatòries i programes de treball corresponents, i que respecti els principis ètics i legislació vigent. Així mateix, generalment es desenvoluparà mitjançant un consorci transnacional (participació de 3

o més entitats, de 3 estats membres o associats); excepte en els casos de: accions d'investigació "en les fronteres del coneixement" del Consell Europeu de Recerca (ERC), les accions de coordinació i suport, i les accions de mobilitat i formació.

D'altra banda, són finançables, mitjançant subvencions a fons perdut:

- Costos directes: fins a 100% (empreses executores de projectes d'innovació: 70%).
- Costos indirectes: 25% dels costos directes.

A més, Horitzó 2020 incorpora instruments de finançament com premis, instruments financers de capital i deute, o accions de compra pública innovadora, entre d'altres.

Per sol·licitar finançament s'ha de presentar una proposta a una convocatòria (*call for proposals*). Totes les convocatòries, juntament amb els programes de treball i altra documentació complementària, es poden consultar al "**Portal de participants**" (<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html>); a través del qual també es remetran les corresponents propostes.

The screenshot shows the 'Participant Portal' for 'RESEARCH & INNOVATION' under the European Commission. The page includes a navigation bar with links to HOME, FUNDING OPPORTUNITIES, HOW TO PARTICIPATE, EXPERTS, and SUPPORT. A search bar and buttons for LOGIN and REGISTER are present. The main content area is titled 'Horizon 2020 Funding Starting from 1/1/2014' and contains the following text:

On this site you can find and secure **funding** for projects under the following EU programmes:

- **2014-2020** Horizon 2020 - research and innovation framework programme
- **2007-2013** 7th research framework programme (FP7) and Competitiveness & Innovation Programme (CIP)
- Research Fund for Coal & Steel, COSME, 3rd Health Programme, Consumer Programme, Justice Programme

The page is divided into two columns for user instructions:

- Non-registered users**
 - search for funding
 - read the H2020 Online Manual & download the legal documents
 - check if an organisation is already registered
 - contact our support services or check our FAQs
- Registered users**
 - submit your proposal
 - sign the grant
 - manage your project throughout its lifecycle
 - register as expert advising the Commission

Les propostes han de respectar les línies específiques d'actuació (*topic*), recollides en la fitxa de la convocatòria (*call fiche*) i en el programa de treball lligat a cada àrea d'actuació. Al seu torn, en cada *topic* es detalla el tipus de projecte o instrument que ha de presentar-se i el percentatge de finançament que rebrà.

Una vegada que se signa el contracte del projecte amb la Comissió Europea, els participants rebran una bestreta parcial de l'aportació comunitària al dit projecte.

Les convocatòries anuals competitives, gestionades per la Comissió Europea, són la via més habitual per participar en els projectes promoguts en el marc d'Horitzó 2020. No obstant això, també hi ha altres iniciatives públiques i privades. Entre aquestes últimes, es troben les associacions públic-privades en què la gestió dels fons i les convocatòries de participació poden ser realitzades per les pròpies iniciatives (pels països o pel sector/indústria).

Innovació en les pimes

En Horitzó 2020 es reforça el suport a les pimes, agents majoritaris dins del nostre teixit empresarial. Així, es busca promoure la participació de petites i mitjanes empreses en l'execució de projectes associats als reptes socials i les tecnologies, posant especial èmfasi en un suport orientat al mercat. Almenys 8.650 milions d'euros dels recursos de la UE destinats a activitats de recerca i la innovació seran dirigits a pimes que, en molts casos, participaran en projectes de R+D+i a través de consorcis.

En el marc de l'Horitzó 2020 s'ofereix suport financer directe (Enterprise Europe Network) i suport indirecte per a impulsar la capacitat innovadora de les pimes: crear capacitat de gestió de la innovació, des de la concepció fins a la seva comercialització.

Les pimes podran participar de les iniciatives assenyalades a continuació:

- **Instrument PIME**

Es tracta d'un instrument específic per a les petites i mitjanes empreses, amb el qual es pretén explotar el seu potencial per traslladar idees innovadores al mercat i fer front a les dificultats de finançament amb què es troben, derivades de l'elevat risc associat.

A través d'aquest instrument s'ofereixen subvencions a pimes (no només les d'alta tecnologia i de recerca) que volen créixer i internacionalitzar-se, i que compten amb propostes innovadores potencialment comercialitzables, però que no tenen certs recursos o d'una estratègia per arribar al mercat. La dotació pressupostària per a aquest instrument, per al període 2014 - 2020, és de 3.000 milions d'euros.

- **Projectes de col·laboració (pimes + socis)**

Projectes de recerca i innovació relatius a dos dels pilars d'Horitzó 2020: "Reptes socials" i "Lideratge industrial", en què participen almenys tres entitats de dos o més països de la UE.

- **Accions d'intercanvi de personal**

Accions Marie Sklodowska Curie (en el pilar de "Ciència excel·lent") per millorar la transferència tecnològica entre entitats públiques i empreses

- **Accés a finançament de risc**

Obtenció de capital, garanties o contragaranties per als projectes de recerca i innovació.

6.4.1. Instrument PIME (SMEi)

L'Instrument PIME o SMEi consisteix en tres fases diferenciades més un servei de *coaching* i *mentoring* per als beneficiaris. El/s participant/s poden sol·licitar ajut en la fase 1 amb perspectiva d'una posterior sol·licitud en la fase 2, o bé sol·licitar ajut en la fase 2 directament.

En la fase 1, es desenvoluparà un estudi de viabilitat per a verificar la viabilitat tecnològica/pràctica, així com econòmica, d'una idea/concepte innovadors amb gran novetat per a la indústria del sector en què es presenta (nous productes, processos, disseny, serveis i tecnologies o noves aplicacions en el mercat de les tecnologies existents). Les activitats podrien per exemple comprendre l'avaluació de riscos, estudi de mercat, la participació de l'usuari, la gestió de la propietat intel·lectual (IP), el desenvolupament d'estratègies d'innovació, la recerca de socis, la viabilitat de concepte i tendència per establir un projecte d'innovació d'alt potencial sòlid alineat a l'estratègia de l'empresa i amb un dimensió europea. Les incapacitats per augmentar la rendibilitat de l'empresa a través de la innovació seran detectades i analitzades durant la fase 1 i redirigides durant la fase 2 per augmentar el retorn de la inversió en activitats d'innovació. La proposta ha de contenir un pla de negoci inicial de la idea/concepte proposat.

La proposta ha de donar a les especificacions del pla de negoci elaborat, el qual ha de ser el resultat del projecte i els criteris d'èxit. El finançament es destinarà, en forma de *lump sum* de 50.000 euros. La durada del projecte serà al voltant dels 6 mesos.

En la fase 2, els projectes d'innovació recolzats seran els que aborden els reptes específics identificats i que demostrin un alt potencial en termes de competitivitat empresarial i creixement sustentat mitjançant un pla de negoci. Les activitats s'han de centrar en activitats d'innovació com la demostració, proves, prototips, pilotatge, escalats, la miniaturització, disseny, replicació de mercat i similars amb l'objectiu

d'aportar una idea d'innovació (producte, procés, servei, etc.) per a la preparació industrial i la maduresa d'introducció al mercat, però també pot incloure algunes investigacions.

Les propostes es basaran en un pla de negoci elaborat, ja sigui desenvolupat a través de la fase 1 o per un altre mitjà. S'ha de prestar especial atenció en la protecció i propietat de la propietat intel·lectual; els sol·licitants hauran de presentar mesures convincentes per garantir la possibilitat d'explotació comercial ("concepte *freedom to operate*"). Les propostes han de contenir una especificació per al resultat del projecte, que inclou un primer pla comercialització, i els criteris per a l'èxit.

La Comissió considera que les propostes que sol·licitin una contribució de la UE d'entre un 0,5 a 2,5 milions d'euros permetrien que la fase 2 es realitzés de manera apropiada. Els projectes han de durar entre 12 i 24 mesos.

Les PIMes poden subcontractar treball i coneixement si és essencial per al seu projecte d'innovació. Finançament d'un 70% (i excepcionalment 100% quan la component de recerca sigui molt present).

En la fase 3, les PIMes poden beneficiar-se de les mesures i serveis de suport indirecte, així com l'accés a les facilitats financeres recolzades per Accés al Finançament del Risc.

Als beneficiaris seleccionats se'ls oferiran orientació i tutoria de suport (*coaching and mentoring*) durant la fase 1 i la fase 2. Aquest servei serà accessible a través de la xarxa *Enterprise Europe Network* i lliurat per un entrenador dedicat a través de la consulta i la senyalització als beneficiaris. Els entrenadors seran reclutats d'una base de dades central gestionada per la Comissió i tots han complert estrictes criteris pel que fa a l'experiència empresarial i competències. Al llarg de les tres fases de l'instrument, la *Network* complementarà el suport de *coaching* mitjançant l'accés a la seva oferta de serveis d'innovació i d'internacionalització.

Això podria incloure, per exemple, depenent de les necessitats de la PIME, suport en la identificació d'un potencial de creixement, el desenvolupament d'un pla de creixement i maximitzar a través de la internacionalització, l'enfortiment del lideratge i habilitats de gestió de les persones en l'equip d'alta direcció i en desenvolupament dins de l'empresa per entrenar la capacitat i el desenvolupament d'una estratègia de màrqueting o de l'obtenció de finançament extern.

6.5. Enllaços H2020

Per ampliar la informació:

- **El Programa H2020:**

www.eshorizonte2020.es

<http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

- **Manual de participació en projectes:**

<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/guide.html>

- **Regulació 1290/2013 del Parlament i Consell europeus, que estableix les regles de participació i disseminació:**

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0081:0103:EN:PDF>

- **Portal de participants:**

<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html>

http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/sme_participation.html

- **Servei d'Informació Comunitari sobre Investigació i Desenvolupament (CORDIS):**

http://cordis.europa.eu/home_es.html