

**INFORME DE EVALUACIÓN  
FINAL DEL PROYECTO  
BIOEMPRENDE**

**PROYECTO DE COOPERACIÓN  
TRANSFRONTERIZA  
GALICIA - NORTE DE PORTUGAL**



PROGRAMA  
COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA  
ESPAÑA ~ PORTUGAL  
COOPERAÇÃO TRANSFRONTEIRICA  
2007 - 2013



**Unión Europea  
FEDER**

Invertimos en su futuro.

## Contenido

1. Datos de identificación del proyecto .....	3
2. Descripción del proyecto. ....	4
3. Presentación y objetivos de la evaluación .....	14
3.1. Aproximación general a la evaluación de proyectos .....	16
3.2. La evaluación de proyectos FEDER en el período de programación 2007-2013. ....	20
3.3. Diseño de la evaluación del proyecto <i>BIOEMPRENDE</i> . ....	21
4. Metodología de la evaluación. ....	24
4.1. Análisis del sistema de recogida de información. ....	24
4.2. El Enfoque de Marco Lógico ( <i>Logical Framework Approach</i> ). ....	25
5. Monitorización del proyecto y contraste de indicadores. ....	31
5.1. Análisis del cuadro de mando. ....	31
5.2. Eficacia temporal. ....	43
5.3. Análisis de indicadores. ....	46
5.3.1. Análisis de indicadores previstos en el formulario. ....	46
5.3.2. Indicadores de producto e indicadores de resultado. ....	50
5.4. Eficacia presupuestaria: certificaciones y proceso presupuestario. ....	52
6. Los criterios de evaluación clásicos en los proyectos FEDER. ....	57
6.1. Valoración de la eficacia externa .....	67
6.2. Eficacia interna del proyecto: coordinación transfronteriza pluriregional y rendimiento de los mecanismos de coordinación. ....	73
6.3. Valoración de la eficiencia temporal. ....	78
6.4. Pertinencia y coherencia de las actuaciones .....	80
7. Información y Publicidad en el proyecto <i>BIOEMPRENDE</i> .....	83
7.1. Página web y redes sociales .....	86
7.3. Indicadores de producto y resultado en la actividad de información y publicidad del proyecto <i>BIOEMPRENDE</i> .....	91
8. Conclusiones y Recomendaciones. ....	96
9. ANEXOS: .....	99

## 1. Datos de identificación del proyecto

**Acrónimo:** BIOEMPRENDE

**Título:** Recursos para el Desarrollo Transfronterizo de Empresas Biotecnológicas

**Programa:** POCTEP (Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Portugal).

**Beneficiarios:**

<b>JEFE DE FILA</b>	<b>C.E.E.I. S.A. (BIC GALICIA)</b>
<b>Socio 1</b>	<b>FUNDACIÓN UNIVERSIDADE DE VIGO</b>
<b>Socio 2</b>	<b>BIC MINHO</b>
<b>Socio 3</b>	<b>INSTITUTO EMPRESARIAL DO MINHO</b>
<b>Socio 4</b>	<b>INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO</b>

Tabla 1. Partenariado del proyecto BIOEMPRENDE

**NUTS III:** el área de intervención del proyecto abarca las siguientes zonas,

- **ES 11 GALICIA**  
 En las Provincias españolas fronterizas con Portugal: Pontevedra (ES 114), Ourense (ES 113), y adyacentes: A Coruña (ES 111) y Lugo (ES 112).
- **PT 11NORTE**  
 En las regiones portuguesas fronterizas con España: Alto Trás os Montes (PT118), Minho-Lima (PT 111) y Cávado (PT112).



## 2. Descripción del proyecto.

BIOEMPRENDE es un proyecto de cooperación transfronteriza plurirregional, enmarcado en los proyectos subvencionados al amparo de la primera convocatoria de los proyectos POCTEP 2007-2013, cuyo OBJETIVO es **promover la intensificación y diversificación de las relaciones entre entidades científicas y empresariales con vistas a explorar oportunidades de innovación biotecnológica en la Euroregión Galicia-Norte de Portugal**. Se enmarca por tanto, en una iniciativa orientada a contribuir al desarrollo de un área puntera en empresas biotecnológicas a través de un conjunto de actividades con carácter integrado. El entramado de actividades que estructuran este proyecto tiene la finalidad de alcanzar una serie de objetivos.

Se inscribe en la Prioridad 1 del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza: “Cooperación y gestión conjunta para el fomento de la competitividad y la promoción del empleo”. En el marco de esta prioridad, el proyecto BIOEMPRENDE, con la puesta en marcha del conjunto de actividades que ha diseñado, contribuye a alcanzar el objetivo específico de promover la implantación de estructuras mixtas de innovación y desarrollo tecnológico y la cooperación entre centros de investigación y tecnológicos realizadas en conjunto con recursos de ambos lados de la frontera.

Atendiendo a los criterios establecidos en la Agenda de Lisboa, este proyecto pretende incentivar la cooperación empresarial, de forma que se aprovechen los recursos endógenos y se favorezca el desarrollo de actividades de investigación, que permitan mejorar la especialización productiva en un sector innovador como es la biotecnología. Bioemprende tratará de potenciar una economía transfronteriza más dinámica y competitiva basada en el conocimiento.

El proyecto cuenta con la participación de 5 socios directamente relacionados con el sector de intervención del proyecto: el emprendurismo y la biotecnología, que pertenecen a los 2 Estados de intervención de POCTEP.

El proyecto BIOEMPRENDE se estructura en 5 grandes actividades homogéneas:



1. Analizar la **cultura emprendedora** y detectar **oportunidades de negocio** en el ámbito de la biotecnología
2. Desarrollar **potencial humano para la innovación empresarial** en la biotecnología.
3. Identificar los agentes públicos y privados transfronterizos para la **creación y consolidación de empresas biotecnológicas**
4. Diseñar y desarrollar mecanismos para **crear un "parque empresarial"** de la biotecnología en la eurorregión
5. Gestión y seguimiento

El elenco de objetivos específicos que se despliegan al amparo de este objetivo general (*promover la intensificación y diversificación de las relaciones entre entidades científicas y empresariales con vistas a explorar oportunidades de innovación biotecnológica en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal*) es amplio:

Nº	OBJETIVOS
1	Difundir la cultura emprendedora en el campo de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.
2	Identificar las oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal, tanto en lo que se refiere a la creación de nuevas empresas, como a la creación de una nueva línea de negocio en una empresa ya en funcionamiento (intraemprendedurismo).
3	Canalizar demandas tecnológicas de empresas bio de la región Norte de Portugal y Galicia.
4	Poner en marcha un proceso formativo específico en materia de creación de empresas biotecnológicas para el desarrollo potencial de emprendedores y empresarios de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal
5	Formar a un mínimo de 50 bioemprendedores gallegos y portugueses con el objetivo de que obtengan la formación necesaria para generar un proyecto empresarial biotecnológico.
6	Diseñar 12 planes de negocios viables que permitan iniciar la actividad empresarial en el campo de la biotecnología con garantías de éxito.
7	Crear un vivero virtual que complemente a los físicos de CITE XVI e IEMinho.



P R O G R A M A  
COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA  
E S P A Ñ A ~ P O R T U G A L  
COOPERAÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA  
2 0 0 7 - 2 0 1 3

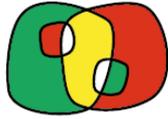
Unión Europea  
FEDER  
Invertimos en su futuro



8	Poner en marcha una red de mentores expertos tanto en gestión empresarial como en biotecnología, que tutorizarán el desarrollo de los planes de negocio.
9	Explorar el potencial de estas oportunidades de negocio para convertirse en proyectos empresariales individuales o conjuntos (joint ventures) fomentando así la creación de empresas innovadoras de base tecnológica en el campo de la biotecnología.
10	Crear nuevas empresas en el ámbito de la biotecnología y/o fomentar nuevas líneas de actuación en el marco de la empresa en el ámbito de la biotecnología.
11	Prestar servicios de asesoramiento personalizado para la consolidación de las empresas biotecnológicas creadas, con el fin de conseguir acuerdos de transferencia de tecnología entre empresas gallegas y portuguesas.
12	Fomentar las relaciones de cooperación entre empresas, entidades públicas y organismos de apoyo a la biotecnología en la Euroregión.
13	Apoyar la internacionalización de los proyectos empresariales biotecnológicos.
14	Crear un observatorio de la innovación biotecnológica de carácter transfronterizo.
15	Crear una agrupación empresarial transfronteriza de empresas biotecnológicas, que será el marco para el mantenimiento de la cooperación estable en la euroregión.
16	Promoción y potenciación de la euroregión Galicia-Norte de Portugal como el "gran parque empresarial de la biotecnología".
17	Promover medidas de desarrollo sostenible a través de un programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas

Tabla 2. Objetivos del Proyecto BIOEMPRENDE

A su vez, para la consecución de los objetivos específicos mencionados en la tabla 2, el proyecto contempla hasta 25 acciones sustantivas (ver tabla 3), incluyendo las actuaciones relacionadas con la información y la difusión sobre el proyecto y las actividades de gestión.



## ACTIVIDADES DEL PROYECTO BIOEMPRENDE

### 1: ANÁLISIS DE LA CULTURA EMPRENDEDORA Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL ÁMBITO DE LA BIOTECNOLOGÍA

- Diagnóstico del sector en la Eurorregión / mapa de recursos biotecnológicos
- Foro Transfronterizo de Biotecnología y jornada de inauguración del proyecto
- Georeferenciación de las empresas de biotecnología (GIS)

### 2: Desarrollar potencial humano para la innovación empresarial en la biotecnología

- Campaña de sensibilización para la captación de empresas y emprendedores (EN EJECUCIÓN)
- Programa de formación específico para la creación de empresas biotecnológicas
- Talleres y seminarios prácticos especializados en gestión de empresas biotecnológicas
- Planes de internacionalización de empresas biotecnológicas
- Programa de formación en materia de vigilancia competitiva

### 3: Identificar los agentes públicos y privados transfronterizos para la creación y consolidación de la empresa biotecnológica

- Guía de valoración económica-financiera de proyectos biotecnológicos
- Plataforma web para la identificación de los agentes públicos y privados de apoyo a la creación y consolidación de empresas bio
- Premio a los mejores proyectos de creación de empresas biotecnológicas
- Unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos
- Servicio Conjunto de Vigilancia Competitiva de negocios biotecnológicos
- Programa de apoyo a la expansión internacional
- Fomento de los spin off de base empresarial, académica y de base médica
- Vivero de empresa virtual

### 4: Diseñar y desarrollar mecanismos para crear un "parque empresarial" de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal

- Observatorio transfronterizo de la innovación en biotecnología
- Agrupación empresarial transfronteriza de empresas biotecnológicas
- Protocolo para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas en la Eurorregión
- Potenciación de la imagen de la eurorregión como ubicación ideal para empresas biotecnológicas
- Programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas
- Jornada de cierre del proyecto

### 5.- GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

- Coordinación general del proyecto
- Evaluación
- Auditoría externa

### PLAN DE COMUNICACIÓN

- Jornada de presentación de proyecto
- Diseño y desarrollo de una plataforma web
- Jornada de cierre de proyecto

Tabla 3. Actividades y acciones de IOEMPRENDE

El alineamiento entre objetivos específicos y actividades previstas queda plasmado en la tabla

4.



ACTIVIDADES	ACCIONES	OBJETIVO
1. Analizar la cultura emprendedora y detectar oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología	1.1 Diagnóstico del sector en la Eurorregión / mapa de recursos biotecnológicos	2. Identificar las oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal, tanto en lo que se refiere a la creación de nuevas empresas, como a la creación de una nueva línea de negocio en una empresa ya en funcionamiento (intraemprendedurismo).
	1.2 Foro Transfronterizo de Biotecnología	12. Fomentar las relaciones de cooperación entre empresas, entidades públicas y organismos de apoyo a la biotecnología en la Eurorregión. 1. Difundir la cultura emprendedora en el campo de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.
	1.3 Diseño, desarrollo y mantenimiento del Sistema de información geográfica	16. Promoción y potenciación de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal como el "gran parque empresarial de la biotecnología".
2. Desarrollar potencial humano para la innovación empresarial en la biotecnología.	2.1 Campaña de sensibilización para la captación de empresas y emprendedores (EN EJECUCIÓN)	1. Difundir la cultura emprendedora en el campo de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.
	2.2 Programa de formación específico para la creación de empresas biotecnológicas	4. Poner en marcha un proceso formativo específico en materia de creación de empresas biotecnológicas para el desarrollo potencial de emprendedores y empresarios de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal 10. Crear nuevas empresas en el ámbito de la biotecnología y/o fomentar nuevas líneas de actuación en el marco de la empresa en el ámbito de la biotecnología. 6. Diseñar 12 planes de negocios viables que permitan iniciar la actividad empresarial en el campo de la biotecnología con garantías de éxito.
	2.3 Talleres y seminarios prácticos especializados en gestión de empresas biotecnológicas	3. Canalizar demandas tecnológicas de empresas bio de la región Norte de Portugal y Galicia.
	2.4 Planes de internacionalización de empresas biotecnológicas	6. Diseñar 12 planes de negocios viables que permitan iniciar la actividad empresarial en el campo de la biotecnología con garantías de éxito.
	2.5 Programa de formación en materia de vigilancia competitiva	5. Formar a un mínimo de 50 bioemprendedores gallegos y portugueses con el objetivo de que obtengan la formación necesaria para generar un proyecto empresarial biotecnológico. 8. Poner en marcha una red de mentores expertos tanto en gestión empresarial como en biotecnología, que tutorizarán el desarrollo de los planes de negocio.
3. Identificar los agentes públicos y privados transfronterizos para la creación y	3.1 Guía de valoración económica-financiera de proyectos biotecnológicos	9. Explorar el potencial de estas oportunidades de negocio para convertirse en proyectos empresariales individuales o conjuntos (joint ventures) fomentando así la creación de empresas innovadoras de base tecnológica en el campo de la biotecnología.



P R O G R A M A  
COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA  
E S P A Ñ A ~ P O R T U G A L  
COOPERAÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA  
2 0 0 7 - 2 0 1 3

Unión Europea  
FEDER  
Invertimos en su futuro



consolidación de empresas biotecnológicas.	3.2 Plataforma web para la identificación de los agentes públicos y privados de apoyo a la creación y consolidación de empresas bio	1. Difundir la cultura emprendedora en el campo de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.
	3.3 Premio a los mejores proyectos de creación de empresas biotecnológicas	9. Explorar el potencial de estas oportunidades de negocio para convertirse en proyectos empresariales individuales o conjuntos (joint ventures) fomentando así la creación de empresas innovadoras de base tecnológica en el campo de la biotecnología.
	3.4 Unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos	11. Prestar servicios de asesoramiento personalizado para la consolidación de las empresas biotecnológicas creadas, con el fin de conseguir acuerdos de transferencia de tecnología entre empresas gallegas y portuguesas.
	3.5 Servicio Conjunto de Vigilancia Competitiva de negocios biotecnológicos	3. Canalizar demandas tecnológicas de empresas bio de la región Norte de Portugal y Galicia.
	3.6 Programa de apoyo a la expansión internacional	13. Apoyar la internacionalización de los proyectos empresariales biotecnológicos.
	3.7 Fomento de los spin off de base empresarial, académica y de base médica	9. Explorar el potencial de estas oportunidades de negocio para convertirse en proyectos empresariales individuales o conjuntos (joint ventures) fomentando así la creación de empresas innovadoras de base tecnológica en el campo de la biotecnología.
	3.8 Vivero de empresa virtual	7. Crear un vivero virtual que complemente a los físicos de CITEXVI e IEMinho.
	4. Diseñar y desarrollar mecanismos para crear un "parque empresarial" de la biotecnología en la eurorregión	4.1 Observatorio transfronterizo de la innovación en biotecnología
4.2 Agrupación empresarial transfronteriza de empresas biotecnológicas		15. Crear una agrupación empresarial transfronteriza de empresas biotecnológicas, que será el marco para el mantenimiento de la cooperación estable en la eurorregión.
4.3 Protocolo para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas en la Eurorregión		10. Crear nuevas empresas en el ámbito de la biotecnología y/o fomentar nuevas líneas de actuación en el marco de la empresa en el ámbito de la biotecnología.
4.4 Potenciación de la imagen de la eurorregión como ubicación ideal para empresas biotecnológicas		16. Promoción y potenciación de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal como el "gran parque empresarial de la biotecnología".
4.5 Programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas		17. Promover medidas de desarrollo sostenible a través de un programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas.
4.6 Jornada de cierre del proyecto		1. Difundir la cultura emprendedora en el campo de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.

Tabla 4 Actividades, acciones y objetivos del Proyecto BIOEMPRENDE



A la vista del conjunto de actividades y acciones previstas, podemos concluir que el proyecto BIOEMPRENDE gira en torno a 3 **objetivos básicos**:

- a. El proyecto busca **promover la intensificación y diversificación de las relaciones** entre entidades científicas y empresariales
- b. **Crear nuevas empresas** en el ámbito de la biotecnología y/o fomentar nuevas líneas de actuación en el marco de la empresa en el ámbito de la biotecnología
- c. **Desarrollar potencial humano** (formando y realizando asesoramiento especializado en materia de **Biotechnología**)

El proyecto BIOEMPRENDE se desarrolló desde el 1 de enero de 2009<sup>1</sup>, aunque su lanzamiento efectivo comienza en febrero de 2009, fecha de inicio de ejecución de las actividades. Su finalización física se produjo el 29 de febrero de 2012.

El proyecto se ha abordado por hitos temporales, de acuerdo con una planificación temporal que prevé la realización de las acciones en una secuencia lógica e integrada de acuerdo con los siguientes **resultados esperados**:

- Un diagnóstico del sector de la biotecnología en la eurorregión.
- Un sistema de información geográfica en el que georreferenciar recursos y empresas biotecnológicas
- Relación de oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología en la eurorregión.
- Celebración de una Conferencia / Foro de expertos específico en materia de biotecnología.
- Un servicio de “mentoring” especializado en creación de empresas, gestión empresarial y biotecnología.
- 4 acciones formativas transfronterizas específicas en materia de creación de empresas biotecnológicas. 15 talleres y seminarios prácticos especializados en gestión de

<sup>1</sup> Tomamos como referencia la fecha referenciada en la declaración de inicio de actividades. En febrero se creó el Comité de Pilotaje y se realiza la jornada de lanzamiento del proyecto el 31 de marzo de 2009.

- empresas biotecnológicas. 12 seminarios específicos para el diseño de planes de internacionalización de empresas biotecnológicas.
- Formación de 60 agentes especializados en la innovación empresarial en el campo de la biotecnología.
  - Guía de valoración económico-financiera de proyectos biotecnológicos.
  - Desarrollo de una página web específica del proyecto BIOEMPRENDE y el programa de cooperación.
  - Creación de una estructuras de trabajo conjuntas para la cooperación entre entidades y empresas biotecnológicas ubicadas en las zonas transfronterizas de Galicia y Norte de Portugal
  - Implicación de al menos 45 empresas en el proyecto.
  - Desarrollo de al menos 12 proyectos empresariales del sector biotecnológico.
  - Creación de nuevas líneas de negocio relacionadas con la biotecnología en al menos 5 empresas.
  - Creación de una unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos
  - Puesta a disposición de los emprendedores de un vivero de empresas virtual
  - 8 informes sectoriales de vigilancia tecnológica y de mercados.
  - Diseño y desarrollo de al menos 2 proyectos de internacionalización de empresas.
  - Un observatorio transfronterizo de la innovación en biotecnología.
  - Una agrupación transfronteriza de empresas biotecnológicas.
  - Activación de la movilidad entre personal cualificado de la Eurorregión.
  - Promoción de la Eurorregión como ubicación ideal para empresas biotecnológicas

En los resultados apuntados se observa la tangibilidad y la sostenibilidad de los mismos, ya que tienen vocación de continuidad en el tiempo (el sistema de información geográfica en el que georreferenciarán recursos y empresas biotecnológicas; personal formado; un observatorio transfronterizo de la innovación en biotecnología; una agrupación transfronteriza de empresas biotecnológicas; activación de la movilidad entre personal cualificado de la Eurorregión; Promoción de la Eurorregión como ubicación ideal para empresas biotecnológicas . Supondrá ir más allá de la propia vigencia del proyecto, etc.)

Una vez se analice el grado de ejecución de las acciones se establecerá un cronograma en el que se analice el grado de ejecución entre los resultados esperados y los reales hasta la fecha.

El presupuesto asignado al proyecto es de 1.608.650 €, con arreglo a la siguiente distribución por actividad y socio.

 <b>Bioemprende</b>	TOTAL	FEDER	Fondos propios	% sobre el total
<b>BIC GALICIA</b>	999.000,00 €	749.250,00 €	249.750,00 €	62,10%
<b>FUV</b>	186.650 €	139.987,50 €	46.662,50 €	11,60%
<b>BIC Minho</b>	220.000 €	165.000,00 €	55.000,00 €	13,68%
<b>IEMINHO</b>	100.000,00 €	75.000,00 €	25.000,00 €	6,22%
<b>IPVC</b>	103.000,00 €	77.250,00 €	25.750,00 €	6,40%
<b>TOTAL</b>	1.608.650,00 €	1.200.893,25 €	407.756,75 €	100,00%

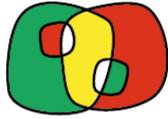
Tabla 5. Presupuesto de BIOEMPRENDE % de cofinanciación.

A continuación se puede observar el reparto del presupuesto entre las actividades del proyecto y el total de los socios:

ACTIVIDADES	BIC GALICIA €	FUV €	BIC MINHO €	IE MINHO €	IPVC €
ASISTENCIA TÉCNICA	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Analizar la cultura emprendedora y detectar oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología	49.495,24	25.812	0,00	0,00	54.000,00
2. Desarrollar potencial humano para la innovación empresarial en la biotecnología	248.347,38	70.088,40	62.000,00	0,00	43.000,00
3. Identificar los agentes públicos y privados transfronterizos para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas	455.205,52	50.000,00	81.000,00	84.000,00	0,00

4. Diseñar y desarrollar mecanismos para crear un "parque empresarial" de la biotecnología en la eurorregión	188.053	33.000,00	72.000,00	10.000,00	0,00
5. Gestión y seguimiento	45.898,53	7.750,00	5.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>PRESUPUESTO TOTAL POR SOCIO</b>	<b>999.000,00</b>	<b>186.650,00</b>	<b>220.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>103.000,00</b>

Tabla 6. Presupuesto de BIOEMPRENDE por actividad y socio.



### 3. Presentación y objetivos de la evaluación

Este informe final de evaluación finaliza el ciclo de seguimiento/monitorización del proyecto y evaluación continua del mismo.

En el primer informe presentado en diciembre de 2010 consistió en una monitorización o seguimiento del proyecto y se diferenciaba de la evaluación en que no emite juicio de valor, si no que pretendía ser una herramienta de seguimiento del proyecto al servicio del Partenariado.

A continuación se muestra una tabla en la que se puede diferenciar los contenidos que se pueden encontrar en un informe de monitorización y en un informe de evaluación:

	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
<b>objeto</b>	Proyecto BIOEMPRENDE	Proyecto BIOEMPRENDE
<b>finalidad</b>	Comprobar que el Proyecto va <b>cumpliendo los objetivos, el calendario y los recursos previamente establecidos.</b>	Valoración del Proyecto, rendimiento de cuentas e ilustración para acciones/ proyectos futuros.
<b>énfasis</b>	Da cuenta de las acciones para establecer niveles de consistencia entre lo hecho y lo programado <b>(qué y cuánto se hizo)</b>	Concentra su esfuerzo de análisis en el cambio y en las condiciones necesarias para producirlo (qué, cuánto y en qué sentido se cambió, y qué situaciones facilitaron o limitaron ese proceso)
<b>metodología</b>	<b>Recogida y análisis</b> de información relativa a la ejecución y desarrollo del proyecto.	Recopilación, análisis de información. También importante: contexto, criterios, enjuiciamiento sistemático, recomendaciones y comunicación.



<b>agentes</b>	<b>Combinación entre Participantes del proyecto, y equipo evaluador</b> con conocimientos de técnicas de recogida y análisis de datos además de conocimiento exhaustivo del proyecto.	Conocimientos metodológicos amplios, no necesariamente exhaustivos del ámbito sectorial. También habilidades de comunicación, análisis de políticas públicas...
<b>destinatarios</b>	Los propios técnicos y responsables del Proyecto (Partenariado de BIOEMPRENDE). También el Secretariado Técnico de POCTEP.	Los propios técnicos y responsables del Proyecto (Partenariado de BIOEMPRENDE), También el Secretariado Técnico de POCTEP + Grupos y personas concretas, agentes críticos en torno al Proyecto.
<b>posibles usos</b>	Realizar ajustes en el desarrollo del Proyecto, favorecer la retroalimentación y aprendizaje organizativo.	Retroalimentación y aprendizaje, mejora del Proyecto, ilustración para acciones futuras, rendimiento de cuentas.

Tabla 7. Diferencias entre el contenido del informe de seguimiento/monitorización y el informe de evaluación.

Por lo tanto, una vez señaladas las diferencias, comenzaremos definiendo la herramienta de seguimiento:

### ***¿Qué es seguimiento?***

El Seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de falta de progreso, en el logro de resultados. La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo para lograr un efecto. (PNUD 2002: Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York).

La fase en la que se identificaría el seguimiento en el contexto de la vida del Proyecto sería la siguiente:



Figura 1. Fases de un proyecto

Una vez identificadas las fases del proyecto, a continuación se definirá qué es la evaluación, centrándose en la evaluación de Fondos FEDER y la metodología por la que el equipo evaluador se ha decantado:

### 3.1. Aproximación general a la evaluación de proyectos

Como toda acción pública, los proyectos ejecutados al amparo de los Fondos Estructurales pretenden incidir en la economía, la sociedad y sus condiciones de vida con el objetivo de provocar un impacto o cambio de esa realidad. En concreto, los programas subvencionados al amparo del Programa POCTEP, es *"(...) contribuir al desarrollo de la cooperación territorial europea, y en particular a la cooperación transfronteriza, transnacional e interregional destinada a fomentar un desarrollo armonioso, equilibrado y sostenible del conjunto del territorio europeo"*, en concordancia con los objetivos establecidos en los artículos 7 y 21 del Reglamento (CE) Nº 1083/2006 del Consejo, de 11 de julio de 2006, por el que se establecen



disposiciones generales sobre los Fondos Estructurales, junto con los Artículos 47, 48 y 49 del Reglamento General 1083/2006 en relación con los procedimientos de evaluación.

- De conformidad con el Artículo 47, las evaluaciones tendrán como objetivo la mejora de la calidad, eficacia y coherencia de la ayuda prestada por los FEDER y de la estrategia y la aplicación de los programas operativos por lo que respecta a los problemas estructurales específicos de los Estados Miembros y regiones afectados, teniendo en cuenta, asimismo, el objetivo de desarrollo sostenible y la legislación comunitaria pertinente en materia de impacto ambiental y de EAE.
- Las evaluaciones podrán revestir carácter estratégico para examinar la evolución del Programa en relación con las prioridades comunitarias y nacionales o de naturaleza operativa para apoyar el seguimiento del Programa.
- De conformidad con el apartado 3 del Artículo 48, la Autoridad de Gestión, con la orientación del Comité de Seguimiento, llevará a cabo, durante el período de programación, evaluaciones vinculadas con el seguimiento del Programa, en especial cuando dicho seguimiento revele una desviación significativa frente a los objetivos fijados en un principio, o cuando se presenten propuestas para la revisión del Programa Operativo.
- El alcance de la o las evaluaciones se ajustará a las necesidades específicas identificadas a través del seguimiento del Programa, por ejemplo, para una mejor comprensión de los resultados de proyectos concluidos o el impacto del Programa.
- De conformidad con el apartado 3 del Artículo 47, la realización de las evaluaciones correrá a cargo de expertos u organismos, internos o externos, funcionalmente independientes de las Autoridades de Certificación y Auditoría del Programa. Los resultados de las mismas se publicarán de conformidad con las normas relativas al acceso del público a los documentos y se enviarán a la Comisión.
- Las evaluaciones harán uso de las directrices indicativas sobre la metodología de evaluación de Comisión Europea y, posiblemente, de los Estados Miembros.
- De conformidad con el apartado 1 del Artículo 48, los Estados Miembros participantes en el Programa y la Autoridad de Gestión, con ayuda del STC, suministrarán los recursos necesarios para llevar a cabo las evaluaciones, organizarán la producción y



recopilación de los datos necesarios y utilizarán los diversos tipos de información obtenida a través del sistema de seguimiento.

El **objetivo de la evaluación externa** es analizar todas las etapas de su ejecución, desde que se decide intervenir hasta que se manifiestan sus impactos.

El objetivo de la evaluación es el incremento de la calidad de los efectos de la ayuda mediante el enjuiciamiento sistemático del diseño, la implementación, los resultados y los efectos o impacto de los proyectos.

Para que la evaluación se integre de forma efectiva en la implementación de los proyectos financiados por el P.O FEDER debe sustentarse en los siguientes principios estratégicos:

1. Debe ser útil a los gestores, planificadores y decisores relacionados con la ejecución de las actuaciones de cada proyecto. Para ello, el equipo de evaluación debe estar en permanente contacto con aquellos y realizar una aproximación sistemática a sus las necesidades.
2. Debe ser transparente. Todas las decisiones relacionadas con las tareas de evaluación deben ser comunicadas a los órganos de gestión y planificación de los proyectos, garantizando además la rendición de cuentas, la difusión de los resultados de evaluación, y ofreciendo respuestas a todos los actores involucrados en las intervenciones.
3. Debe estar basada en el aprendizaje. La evaluación no tiene como finalidad la penalización, sino el aprendizaje, de manera que se puedan incorporar a la gestión y la planificación aquellos elementos que hayan mostrado mejores y mayores logros, y corregir aquellos en los que se hayan detectado desviaciones respecto a los objetivos iniciales.

La evaluación externa del proyecto BIOEMPRENDE se realiza en dos fases, intermedia y final, de acuerdo con el apdo. 5.9) de los Términos de Referencia (TdR). El presente informe se corresponde con la evaluación final, cuyos trabajos se han desarrollado entre los meses de diciembre de 2010 y enero, febrero de 2011, mayo de 2011 y enero de 2013; y va a incluir las actividades realizadas desde el inicio del proyecto hasta febrero de 2012.

El objeto de este informe de evaluación final es determinar cómo, porqué y bajo qué circunstancias el proyecto *BIOEMPRENDE* está cumpliendo sus objetivos; así como, aportar

una visión global del proyecto estableciendo recomendaciones genéricas para contribuir a un mejor cumplimiento de los objetivos finales del proyecto *BIOEMPRENDE*.

La evaluación final no constituye un fin en sí mismo, sino una medida destinada a mejorar la calidad y pertinencia de la programación. Constituye la ocasión de identificar posibles reorientaciones de la programación necesarias para la consecución de los objetivos iniciales establecidos en el proyecto.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con esta evaluación final del proyecto *BIOEMPRENDE* son los siguientes:

- Establecer si las prioridades y objetivos establecidos en el programa siguen siendo pertinentes, hasta qué punto se ha avanzado en la consecución de los objetivos, y en qué medida éstos pueden ser efectivamente alcanzados.
- Evaluar la cuantificación de los objetivos y en qué medida éstos han facilitado las tareas de seguimiento y evaluación.
- Aportar elementos de ayuda a la toma de decisiones. Las conclusiones extraídas deben facilitar el proceso de adaptación y posible modificación de las acciones planteadas, así como contribuir a la detección de buenas prácticas y errores en la implementación del proyecto.

La evaluación no debe considerarse un “evento” que ocurre a la mitad y a la finalización del proyecto, sino que debe ser un proceso continuo que ayude a los decisores y gestores del proyecto a entender mejor el funcionamiento del proyecto: cómo está siendo influido por factores internos y externos al propio ayuntamiento, y cuál puede ser su impacto en los beneficiarios-usuarios directos del proyecto, en la contribución a los objetivos de la prioridad objetivo 1.2 del programa “POCTEP” (“reforzar la competitividad y la capacidad de innovación en los nichos de excelencia de la economía marítima”) y en la cohesión del territorio de cooperación.

La evaluación no debe conducir únicamente a probar si el proyecto está funcionando, sino que además debe mejorar la forma en que se está implementando. Por lo tanto, la evaluación no



puede ceñirse a un mero contraste de indicadores, sino que debe ser una herramienta de gestión y aprendizaje para los gestores y responsables del proyecto.

### 3.2. La evaluación de proyectos FEDER en el período de programación 2007-2013.

Según las disposiciones establecidas en el art. 29 del Reglamento (CE) nº 1083/2006 los Estados miembros deberán presentar un informe de seguimiento estratégico 2 veces durante el período de programación. Además, el art. 47 del Reglamento (CE) 1083/2006 y el documento de trabajo nº 5 de la Comisión<sup>2</sup> señalan que los Estados Miembros tendrán la responsabilidad de desarrollar evaluaciones operativas de que permitan realizar una **evaluación continua** de los proyectos implementados y realizar acciones correctoras allí donde sea necesario.

Como indica la Comisión<sup>3</sup>, las antiguas “evaluaciones finales” de los Fondos Estructurales de anteriores períodos de programación (2000-2006) deben convertirse en **evaluaciones continuas u operativas**. Las evaluaciones de este tipo deben revisar la calidad y relevancia de los objetivos establecidos por los proyectos, analizar los datos financieros y el progreso físico de los mismos, y aportar recomendaciones sobre cómo mejorar el rendimiento del proyecto en términos de eficacia y de eficiencia (cuando sea posible). Para ello, la evaluación debe también valorar el funcionamiento de las estructuras administrativas y los mecanismos de implementación del proyecto, que muy frecuentemente tienen un impacto significativo en el rendimiento global del conjunto del proyecto.

Los potenciales usuarios de esta información son:

- ✓ Las organizaciones que implementan el proyecto, en este caso, los cinco socios del proyecto BIOEMPRENDE y su Jefe de Fila.
- ✓ El Secretariado Técnico Conjunto del Programa y la Autoridad de Gestión.
- ✓ La Comisión Europea.

<sup>2</sup> European Commission (2007), *Indicative guidelines on evaluation methods: evaluation during the programming period 2007-2013. Working document no. 5.*

<sup>3</sup> European Commission (2007): 11.

### 3.3. Diseño de la evaluación del proyecto **BIOEMPRENDE**.

La evaluación del proyecto **BIOEMPRENDE** ha sido diseñada siguiendo las recomendaciones de la Comisión Europea acerca de los principios básicos que deben regir las evaluaciones:

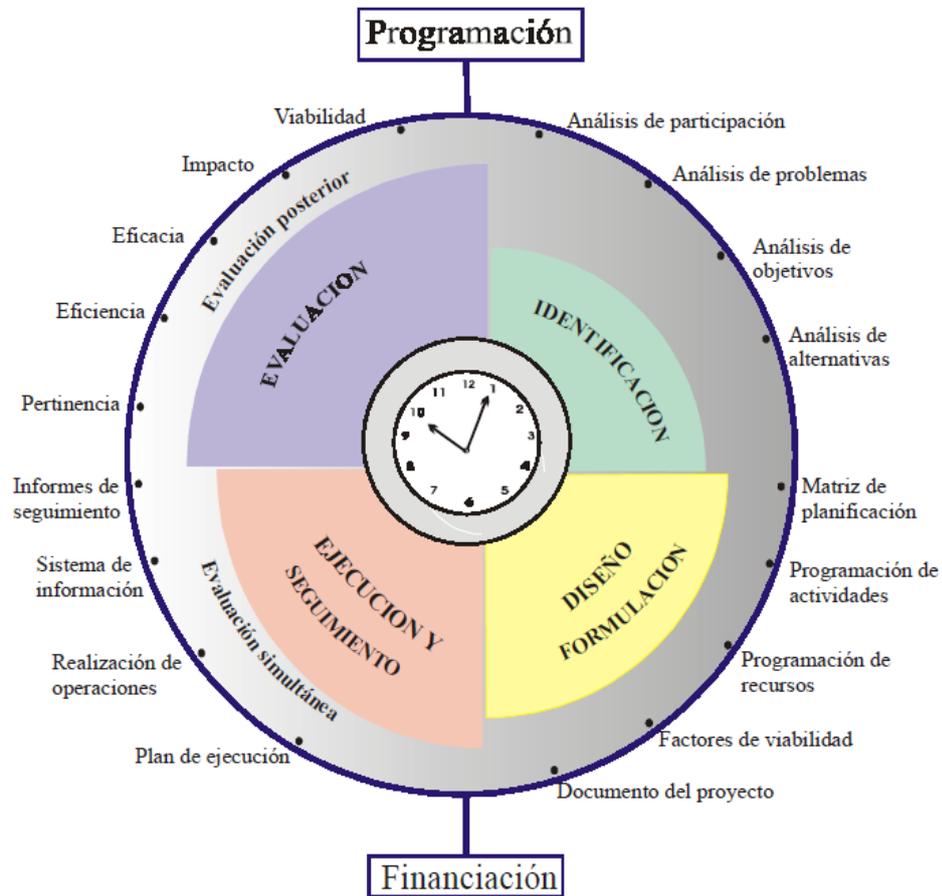
- Proporcionalidad: el número y ámbito de las evaluaciones (informe intermedio de monitorización e informe final de evaluación) que se van a realizar durante la fase de desarrollo del proyecto se han diseñado en proporción a la escala y recursos del proyecto.
- Independencia: la evaluación está siendo desarrollada por un evaluador externo e independiente a los agentes de auditoría y gestión del proyecto.
- Partenariado: la evaluación se ha apoyado y se apoyará en la consulta continua con los gestores del proyecto, los responsables del mismo, y sus beneficiarios. Estos tres actores han realizado valiosas aportaciones para el entendimiento de los procedimientos operativos en los que se basa la implementación del proyecto, así como para evaluar la pertinencia de sus objetivos y su coherencia con otras actuaciones desarrolladas por los socios del Partenariado.

El desarrollo de las tareas relacionadas con la evaluación de un proyecto comunitario implica como mínimo la **ejecución de las siguientes actividades**:

- a. Constitución de un Comité de Seguimiento de la Evaluación, en el que estarán representados los actores técnicos más relevantes del proceso de implementación de cada proyecto. En este caso, el Comité de Seguimiento está integrado por los miembros que habitualmente asisten a las reuniones del Grupo de Trabajo Conjunto del proyecto **BIOEMPRENDE**. Su constitución coincidió con una de las reuniones del Comité de Pilotaje (junio 2010).
- b. Redacción del informe de monitorización, entregado a BIC GALICIA el 27 de diciembre de 2010. Informe en el que se realiza una recopilación y revisión de la información relacionada con los indicadores de seguimiento del proyecto, previo análisis de sus memorias, fichas técnicas e informes de ejecución.
- c. Diseño y desarrollo de técnicas de recogida de información cualitativas *ad hoc*, realizando observación participante asistiendo a todas las reuniones de socios del

proyecto (desde septiembre de 2010 hasta mayo de 2011) y cuantitativas como es la realización de un cuestionario semi-estructurado, con el fin de valorar los resultados de las actividades, el ajuste de los procedimientos de trabajo a los requerimientos de implementación del programa POCTEP, así como la pertinencia y coherencia de las actuaciones programadas.

- d. Análisis de la información y aplicación a la evaluación según los criterios básicos señalados por la Comisión (eficacia, eficiencia, pertinencia, viabilidad -sustentabilidad), con especial atención al carácter transfronterizo de las actuaciones desarrolladas, al impacto del proyecto en el territorio y en el fortalecimiento de las estructuras de cooperación.



Fuente: Basado en Gómez Galán, M. Y Sainz Ollero, H. (1999, página 21)

No obstante, la EVALUACIÓN FINAL tiene como objetivo examinar el grado de consecución de los objetivos operativos del proyecto, basándose en el examen de los indicadores producidos

por el cuadro de mando del proyecto, valorar su alineamiento con los objetivos generales del proyecto, así como examinar el rendimiento de los procedimientos internos de gestión de aquel. De los distintos criterios utilizados en la evaluación de los proyectos FEDER (eficacia, eficiencia, pertinencia, coherencia-complementariedad, y viabilidad-sustentabilidad), en esta fase de cierre del proyecto cobran mayor protagonismo la evaluación de la eficacia externa e interna del proyecto. Como ya indicamos, la evaluación final es un producto que debe resultar de utilidad para los órganos de gestión y dirección del proyecto, y por ello debe centrarse en el grado de producción y consecución de productos (*outputs*) en términos tanto físicos como financieros. Además, debe evaluar la eficacia interna de los trabajos desarrollados por los equipos de gestión del proyecto, ya que el momento temporal de la evaluación final resulta idóneo para identificar los actores, la atribución de responsabilidades o procedimientos seguidos, ayudando así a mejorar su funcionamiento en futuros proyectos que se puedan implementar.

La figura 1 resume las fases de ejecución de la evaluación final.

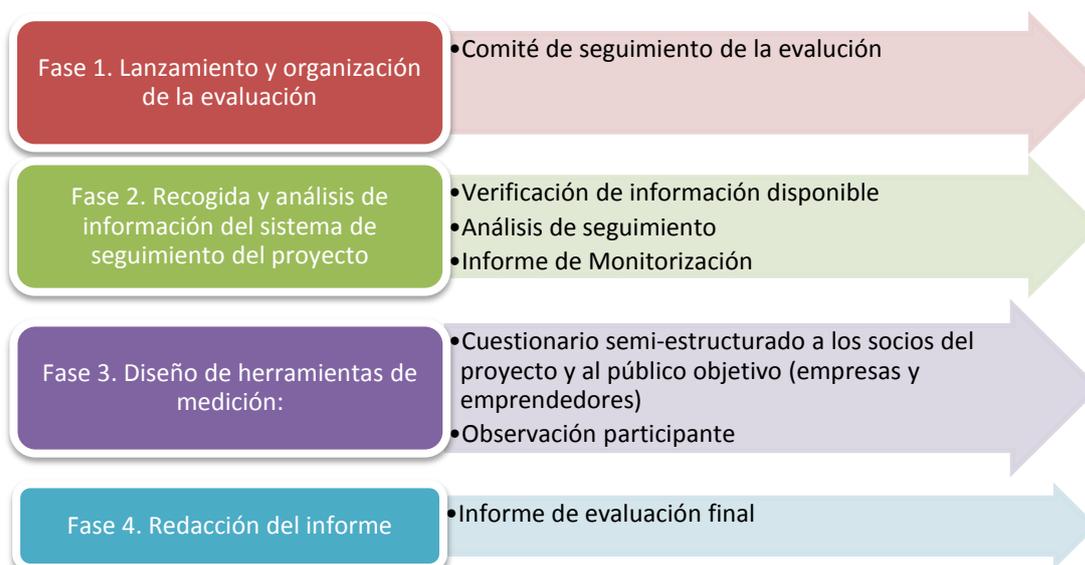


Figura 2. Fases y técnicas en la realización de la evaluación final de BIOEMPRENDE

## 4. Metodología de la evaluación.

### 4.1. Análisis del sistema de recogida de información.

Se ha procedido a solicitar, recopilar y a analizar la información proveniente del sistema de gestión del proyecto, a saber:

1. Formulario de Candidatura del Proyecto
2. Certificaciones
3. Manuales y procedimientos de gestión internos
4. Cuadro de mando (actualizado por el equipo evaluador)
5. Indicadores
6. Informes de gestión y evolución
7. Actas de reuniones
8. Plan de comunicación e imagen corporativa
9. Productos y entregables en el marco del proyecto. (estudios, informes, website, etc.)

A continuación se resume el número de documentos e informes analizados, la fuente y el tipo de documento que hemos revisado y evidenciado para poder realizar la actualización del cuadro de mando.

Ello supone realizar un análisis de seguimiento que resulta esencial para valorar cuantitativamente el grado de realización del proyecto (como se verá más adelante), y que servirá para determinar dónde es necesario producir información sobre el funcionamiento del proyecto no capturada por los indicadores de realización y resultados previstos por el propio programa.

Tipo de documento	Nº de documentos revisados	Fuente
<b>Formulario aprobado del proyecto</b>	1	Jefe de Fila
<b>Reprogramación de actuaciones y financiera</b>	14	Jefe de Fila
<b>Cuadro de mando</b>	3	Equipo evaluador + todos los socios del proyecto

<b>Manual de gestión</b>	1	Jefe de Fila
<b>Plan de Comunicación y Manual de Imagen Corporativa</b>	2	Jefe de Fila
<b>Actas de reuniones sobre el estado de las actuaciones</b>	11	Jefe de Fila
<b>Informes sobre el estado de las actuaciones/ Informes de actividad y ejecución</b>	5	Todos los socios del proyecto
<b>Imágenes</b>	Nº Indefinido	Web, Jefe de Fila,
<b>Boletines</b>	19	Jefe de Fila + web

Tabla 8. Revisión documental del proyecto *BIOEMPRENDE*.

#### 4.2. El Enfoque de Marco Lógico (*Logical Framework Approach*).

El Enfoque de Marco Lógico permite una aproximación operativa a las evaluaciones continuas. En concreto, permite ofrecer una representación gráfica y conceptual de las teorías y asunciones sobre las que se ha construido el proyecto. El modelo de Marco Lógico permite vincular los resultados esperados del programa con las actividades que va a desarrollar y con los productos esperados de dichas actividades. De este modo, el modelo permite trazar una “hoja de ruta” acerca de qué actividades se deben desarrollar en primer lugar, cómo se relacionan esas actividades con la generación de productos o resultados concretos, y cómo se vinculan éstos con los objetivos generales del programa, y con el impacto esperado de las actuaciones.

El Enfoque de Marco Lógico ayuda a vincular los objetivos generales del proyecto *BIOEMPRENDE* con los objetivos establecidos por el Marco Estratégico Nacional de Referencia español (MENR-E) y el Quadro de Referencia Estratégico Nacional de Portugal (QREN-P), con el POCTEP, y de éste con el Reglamento 1080/2006 del FEDER.

- a. Siguiendo la nueva reglamentación, el MENR incluye un capítulo específico sobre la cooperación territorial europea. En el marco de este objetivo de cooperación territorial, España participa en 2 programas de cooperación transfronteriza, entre los que se encuentra el POCTEP. Según el MERN-E, el programa de cooperación

transfronteriza incluye entre sus objetivos el fomento de la competitividad y la promoción del empleo, así como la mejora de los espacios productivos.

- b. EL QREN-P establece prioridades genéricas y específicas para todos los programas de cooperación territorial, entre los que se encuentran:
  - a. A nivel genérico, el QREN-P considera que los proyectos de cooperación territorial deben incrementar su escala de intervención, de forma que las mismas produzcan resultados e impactos eficaces y significativos en las economías y condiciones de vida de la población.
  - b. Específicamente, en lo que respecta a la cooperación transfronteriza Portugal-España, el QREN incluye entre sus prioridades temáticas la promoción del empleo y la integración económica y social.
  - c. En este contexto, y a partir de la experiencia adquirida a través de INTERREG, el Programa de Cooperación Transfronteriza España-Portugal 2007-2013 presenta el objetivo global de contribuir a reforzar la cohesión económica y social de espacio de frontera luso-español a través de la cooperación territorial. Además, en un cuadro financiero limitado como el previsto para el POCTEP se deben priorizar los proyectos inmateriales que pretendan la valorización y consolidación de las iniciativas apoyadas anteriormente por INTERREG.
  - d. Por último, el POCTEP debe ser concebido como uno de los instrumentos de apoyo a la concreción de los planes y objetivos del FEDER. En este sentido, dentro de las prioridades de la cooperación transfronteriza contempladas en el Reglamento 1080/2006 del FEDER se encuentra “(...) promover la utilización compartida de recursos humanos”, mientras que una de las prioridades de la cooperación transfronteriza España-Portugal es la “(...) cooperación y gestión conjunta para el fomento de la competitividad y el empleo”.

¿Cómo se alinean los objetivos y actividades de *BIOEMPRENDE* con las prioridades del FEDER, POCTEP y los respectivos MENR y QREN? La figura 2 resume ese alineamiento, mientras que la figura 3 refleja el alineamiento de los objetivos específicos de *BIOEMPRENDE* y las actividades previstas durante el ciclo de vida del proyecto.



*BIOEMPRENDE* se alinea con el Eje 1 del POCTEP (1.2.3: Competitividad y promoción del empleo) que, a su vez, operacionaliza el objetivo general de FEDER de “(...) promover la utilización compartida de recursos humanos”.

Cabe destacar que *BIOEMPRENDE* puede considerarse como un proyecto innovador, pues tanto en Galicia como en el norte de Portugal, no se conoce ningún programa ni proyecto anterior que incidiese en el emprendurismo del sector biotecnológico. Sí que se han apoyado programas relacionados con el emprendurismo en general, como la “Red extendida de Emprendedor” del IGAPE (Consellería de Economía e Industria), pero no se conoce ningún programa ni proyecto específico sobre biotecnología ni bioemprendedores.

El alineamiento del proyecto *BIOEMPRENDE* permite abordar la identificación y diseño metodológico de indicadores para su evaluación, y sienta las bases para poder evaluar la pertinencia del mismo de cara a su contribución a los objetivos de POCTEP.

Figura 3 . Enfoque de Marco Lógico aplicado al diseño del proyecto BIOEMPRENDE



La figura 3 resume el alineamiento del objetivo general de BIOEMPRENDE y sus objetivos específicos y productos con las prioridades establecidas en los marcos estratégicos nacionales y con los propios objetivos del programa operativo POCTEP.

Por lo tanto, se puede considerar que el proyecto BIOEMPRENDE cumple con el criterio de coherencia, estando los objetivos alineados con el marco. Dicho cumplimiento permite abordar la identificación y diseño metodológico de indicadores para su evaluación, y sienta las bases para poder evaluar la pertinencia del mismo de cara a su contribución a los objetivos del programa operativo POCTEP en la evaluación final.

- ✓ La memoria del proyecto, así como su presupuesto inicial, apoyarán la evaluación de la pertinencia de los objetivos del proyecto en relación al Eje 1 del POCTEP, al MERN español y el QREN portugués a los objetivos de FEDER en lo que afecta a la cooperación territorial europea.
- ✓ La actualización de indicadores se ha realizado inicialmente en base a los informes y actas sobre el estado del proyecto, emitidos por BIC Galicia en febrero, junio y octubre de 2009, así como en febrero, junio, julio, octubre y diciembre de 2010 y en febrero y mayo de 2011. Así mismo, para la contrastación de datos se han utilizado las fichas de seguimiento evaluación remitidas por los técnicos responsables de cada uno de los organismos públicos implicados en el proyecto a lo largo del mes de enero de 2011. Los indicadores se actualizaron en junio de 2011 y en enero de 2013 al cierre del informe final.
- ✓ Dado el dilatado proceso de validación de gastos, la ejecución presupuestaria se valora sobre los gastos validados al cierre del proyecto.
- ✓ Sin embargo, el mero análisis de documentación no permite valorar el conjunto de la intervención. Para disponer de fuentes primarias de carácter cualitativo, se ha realizado la tarea de observación participante, asistiendo a numerosas reuniones de Coordinación y Gestión del proyecto, mediante una comunicación constante con todos los socios del proyecto, así como numerosas reuniones con las técnicas de BIC GALICIA.

Dichos encuentros han servido para valorar la eficacia interna de los procedimientos seguidos para la puesta en marcha de las actuaciones del proyecto.

Además, se ha empleado la técnica cualitativa de realización de entrevistas telefónicas con diversos actores del proyecto para conocer y reflexionar sobre los principales obstáculos de la implementación del proyecto, y los propios miembros del COMITÉ DE PILOTAJE han identificado las variables de mejora en el proceso de ejecución del proyecto.

- ✓ Para la evaluación de la pertinencia y sustentabilidad del proyecto se han analizado las respuestas ofrecidas por los técnicos del proyecto en los cuestionarios de evaluación: se ha empleado la técnica cuantitativa de realización de dos modelos de cuestionario semi-estructurado. Por un lado se distribuyó entre los socios en la última reunión del Comité de Gestión, y por otro lado, se envió a una muestra del público diana del proyecto: empresas y emprendedores que han participado en talleres, biotraining, curso de internacionalización de Pymes, Bioex y UPD.

## 5. Monitorización del proyecto y contraste de indicadores.

### 5.1. Análisis del cuadro de mando.

Desde el equipo evaluador se elaboró un cuadro de mando (anexo al informe) que permite un seguimiento de todas las dimensiones cuantificables del proyecto, a saber:

1. Objetivos específicos de la actuación.
2. Indicadores de producto y resultado.
3. Contraste del cronograma previsto respecto al cronograma real de ejecución.
4. Previsión de ejecución presupuestaria.

Para una correcta comprensión del proyecto parece necesario detenerse en el análisis de cada una de las actuaciones previstas, con el fin de realizar un seguimiento exhaustivo del proyecto a la luz de la información arrojada por el cuadro de mando del mismo. Esta será la base para la valoración del proyecto a la luz de los criterios clásicos de evaluación aplicables a la evaluación final, en concreto: eficacia interna y externa (física y financiera), pertinencia de los objetivos, y coherencia con otras actuaciones de las Administraciones implicadas.

Para ello, examinaremos el grado y estado de ejecución de cada una de las actividades. Además se introducirán las opiniones de las personas que participaron en la encuestación acerca del grado de implementación de las actividades y las principales dificultades que han ido surgiendo en el desarrollo de las mismas.

#### **ACTIVIDAD 1. Analizar la cultura emprendedora y detectar las oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología**

Esta actividad tiene como finalidad **analizar el actual contexto empresarial en materia de biotecnología**, con el objetivo de dotar de información a las iniciativas empresariales biotecnológicas para que puedan ubicar o reubicar su negocio; para mejorar su actividad con la implantación de innovaciones tecnológicas o de gestión empresarial; o bien, para aprovechar recursos existentes al otro lado de la frontera y que no se conocían.

- La actividad suponía la puesta en marcha de 3 actuaciones concretas:

[31]

1. **Diagnóstico del Sector Biotecnológico:** Analizar el actual contexto empresarial en materia de biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal con el objetivo de dotar de información a las iniciativas empresariales biotecnológicas para que puedan ubicar o reubicar su negocio.
  2. **Foro Transfronterizo de Biotecnología y emprendimiento / Jornada de presentación del proyecto:** Reunir a expertos en biotecnología de la Eurorregión para analizar las ventajas que la cooperación y la colaboración universidad-empresa ofrecen a la hora de fomentar la creación de empresas biotecnológicas, y presentar oficialmente el proyecto Bioemprende.
  3. **Georreferenciación de Empresas Biotecnológicas:** Ha permitido localizar tanto a las empresas como los recursos biotecnológicos existentes en el territorio de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal
- Resultados esperados:
    1. Un diagnóstico del sector de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal que incluyese un mapa de recursos biotecnológicos.
    2. Un Foro y la difusión de un documento de conclusiones
    3. Un portal de georreferenciación
  - Resultados reales hasta la fecha:
    1. Un diagnóstico del sector de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal con un mapa de recursos biotecnológicos que ha tenido que completar el IPVC mediante un análisis proporcionado por la georreferenciación de Empresas Biotecnológicas (se han realizado 1.286 descargas del documento).
    2. El Foro se estructuró en una primera parte de presentación institucional del proyecto Bioemprende y una segunda parte con 4 mesas temáticas (Mesa Roja: Medicina y Salud; Mesa Azul: Acuicultura y Pesca; Mesa Verde: Agroalimentación; Mesa Blanca: Medioambiente) y una mesa transversal sobre financiación y protección de las ideas. Asistieron un total de 223

personas (110M/113H) que analizaron las potencialidades de la biotecnología para el desarrollo de nuevas líneas de negocio.

3. Las conclusiones del Foro se difundieron en la página web: [www.bioemprende.eu](http://www.bioemprende.eu)
4. El geoportal BIOEMPRENDE <http://bioemprende.ipvc.pt> incluyó un total de 443 registros

Las personas responsables o que participan en el desarrollo de la actividad comentan que el grado de ejecución es bueno-muy bueno y señalan 5 dificultades:

- Dos de carácter técnico,
- La dificultad de obtener nuevos datos GIS,
- SPI: en el caso del diagnóstico del sector, la ineficacia de la empresa subcontratada que después tuvieron que subsanar los socios
- Retrasos acumulados en el gis y calidad insatisfactoria en diagnóstico

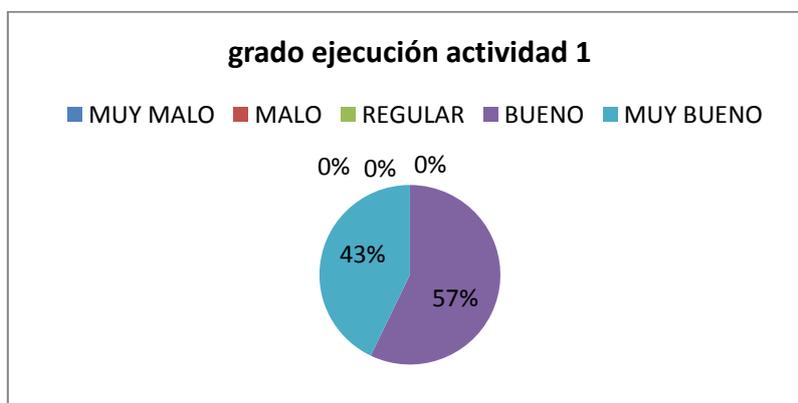


Gráfico 1. Valoración ejecución actividades. Encuesta de evaluación

## **ACTIVIDAD 2. Desarrollo del potencial humano para la innovación empresarial en biotecnología**

Facilitar los mecanismos adecuados para que las iniciativas empresariales biotecnológicas se desarrollen dentro de los parámetros de calidad y progreso, lo que contribuirá a la dinamización social y económica de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal.

[33]

- La actividad suponía la puesta en marcha de 5 actuaciones concretas:
  1. **Campaña de sensibilización para la captación de empresa y emprendedores:**  
Captar empresas y emprendedores con un proyecto empresarial biotecnológico para participar en las diferentes actividades del proyecto.
  2. **Programa de formación específico para la creación de empresas biotecnológicas:**  
Diseño del programa de formación y adaptación de los contenidos al entorno multimedia.
  3. **Talleres y seminarios prácticos especializados en la gestión de empresas biotecnológicas:**  
Diseño de los talleres y seminarios, organización de las acciones, difusión, captación de asistentes y ejecución.
  4. **Planes de Internacionalización de empresas biotecnológicas:**  
Módulos formativos específicos para el diseño y puesta en marcha de planes de internacionalización de empresas biotecnológicas.
  5. **Programa de formación en materia de vigilancia competitiva:**  
Formación orientada a ayudar a las empresas y futuros emprendedores del sector a establecer una metodología de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva
  
- Resultados esperados:
  1. Imagen corporativa, materiales de difusión, reuniones con agentes institucionales para difundir el proyecto, etc.
  2. Previstos 12 Planes de Negocio, 5 empresas que desarrollasen nuevas líneas de negocio biotecnológico y entre 40-60 asistentes al programa de formación para la creación de empresas Bio. Se habían previsto 4 cursos.
  3. 6 Talleres especializados en la gestión de empresas biotecnológicas
  4. Dos seminarios de internacionalización de empresas biotecnológicas
  5. Dos cursos de vigilancia competitiva

- Resultados reales hasta la fecha:

- Se diseñó la imagen corporativa completa para esta campaña con los siguientes materiales de comunicación: Manual de Imagen corporativa, Díptico en español y portugués, Dossier-Folleto en español y portugués, Carteles, Roller/Display y Anuncios.

Se han mantenido reuniones con agentes institucionales para dar a conocer el programa y se ha participado en jornadas relacionadas con el sector para difundir el proyecto BIOEMPRENDE. Además se han establecido relaciones de colaboración con otros proyectos europeos asociados al área de la innovación y la biotecnología, como es el caso del Proyecto Rede Real, de innovación en el sector agroalimentario.

A través de esta campaña, se han captado los proyectos que participan en Biotraining y se ha difundido los servicios que ofrece Bioemprende tanto a emprendedores como a empresarios y agentes del sector.

BIC MINHO ha conseguido los siguientes resultados:

- Fichas de Adhesión al proyecto: 19 empresas
- Entrevistas a empresas: 12 empresas
- Curso de Internacionalización: 7 empresas

BIC GALICIA está realizando las tareas de diseño de la imagen corporativa y materiales promocionales, así como visitas a empresas y/o agrupaciones empresariales y otros eventos informativos.

- Se apoyaron 16 proyectos (Bic Galicia), 6 Planes de Negocio, 3 Planes de valorización, 7 dossiers tecnológicos. 2 empresas creadas y 3 proyectos con previsión de creación. Un total de 55 asistentes al programa de formación para la creación de empresas Bio. Finalmente se celebraron 3 sesiones, pero de mayor duración que las 4 previstas.
- Se celebraron 17 talleres (7 BIC Galicia, 5 FUVI y 5 IPVC). Un curso de internacionalización de empresas bio: 6 sesiones: La internacionalización de la empresa en el contexto económico mundial: Globalización y tendencias; Sesión 02: Acceso a clientes y mercados exteriores. Vías de acceso; Sesión 03: Plan internacional de negocio. Selección de ferias. Fiscalidad y obligaciones

[35]

formales; Sesión 04: Marketing internacional. Inteligencia competitiva. Fórmulas de colaboración; Sesión 05: Contratación y funcionamiento internacional;

Sesión 06: Particularidades del sector biotech en el entorno internacional, asistiendo un total de 20 alumnos: 11 de Galicia y 9 de Portugal de 14 empresas: 7 de Galicia y 7 de Portugal.

- Cursos de vigilancia competitiva: dos acciones formativas y píldoras docentes.

De las 7 respuestas de personas que participan en el desarrollo de la actividad, el 70% comentan que el grado de ejecución es bueno, y el otro 30% comenta que la ejecución es muy buena y sí plantean varias dificultades al respecto:

- 3 dificultades Administrativas
- 1 dificultad técnica
- 1 dificultad física
- Dificultades en el caso de la campaña de sensibilización
- Dificultad de disponibilidad de los oradores formadores en el caso de la actividad de los talleres
- Dificultad de captación de interesados en participar en las actividades

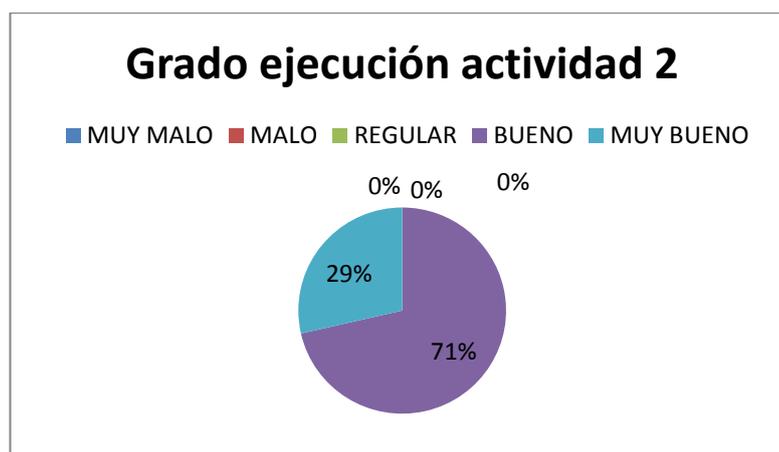


Gráfico 2. Valoración ejecución actividades. Encuesta de evaluación

### ACTIVIDAD 3. Identificar los agentes públicos y privados transfronterizos para la creación y consolidación de la empresa biotecnológica

Para contribuir al crecimiento económico y a la actualización constante de las innovaciones y avances en materia de biotecnología se ha identificado el mapa de todos los agentes públicos y privados y recursos que puedan contribuir a desarrollar y consolidar el tejido empresarial transfronterizo que opera en materia de biotecnología.

- La actividad supuso la puesta en marcha de 8 actuaciones concretas:
  1. **Guía de valorización económico-financiera de proyectos biotecnológicos:**  
Documento de orientación útil para los emprendedores y empresas bio sobre las valoración económico-financiera de este tipo de proyectos, especialmente Capital Riesgo.
  2. **Plataforma web para la identificación de los agentes públicos y privados de apoyo a la creación y consolidación de empresas biotecnológicas:**  
Contar con una plataforma web en la que se identificarán todos los agentes públicos y privados transfronterizos y los recursos que puedan contribuir a desarrollar y consolidar el tejido transfronterizo que opera en materia de biotecnología. Acceso a todos los servicios on-line ofertados en el marco del proyecto.
  3. **Premio a los mejores proyectos de creación de empresas biotecnológicas:**  
El premio consistirá en facilitar además de un servicio de tutorización y apoyo durante todo el proceso de puesta en marcha del negocio, todos los recursos disponibles que puedan contribuir a la implantación exitosa del mismo.
  4. **Unidad de Promoción y Desarrollo de Negocios Biotecnológicos:**  
Oferta de servicios de apoyo a la consolidación de empresas biotecnológicas ya existentes.
  5. **Servicio conjunto de vigilancia competitiva:**  
Analizar tecnologías emergentes, estado de desarrollo y penetración en el mercado ayudando a identificar posibles competidores o socios tecnológicos.
  6. **Programa de apoyo a la expansión internacional:**

[37]

Captación de empresas interesadas en desarrollar planes de internacionalización.

**7. Fomento de los spin off de base empresarial, académica y de base médica:**

Analizar las oportunidades de creación de spin off de base empresarial, académica y de base médica.

**8. Vivero de empresa virtual**

Facilitar el alojamiento virtual de las nuevas empresas (spin-off académicas) que complementará a los físicos de CITEXVI e IEMINHO.

• Resultados esperados:

- Una guía de valoración económica-financiera de proyectos bio y una edición de 60 copias.
- Una plataforma web
- Un reconocimiento al mejor proyecto de creación de empresas biotecnológicas
- Asesoramiento a 5 proyectos de negocios biotecnológicos
- Un servicio conjunto de vigilancia competitiva que genere 6 informes
- Un programa de apoyo a la expansión internacional a empresas bio (6)
- Mesas sectoriales de fomento de Spin-Off con un total de entre 10 y 15 asistentes
- Un vivero de empresas virtual en el que se alojen cinco empresas bio



• Resultados reales hasta la fecha:

- Una guía de valoración económica-financiera de proyectos bio y una edición de 60 copias.
- Una plataforma web [www.bioemprende.eu](http://www.bioemprende.eu) con 25.002 visitas
- Un reconocimiento al mejor proyecto de creación de empresas biotecnológicas

- Asesoramiento a 15 proyectos de negocios biotecnológicos (9 en Galicia y 6 en Portugal).
- Un servicio conjunto de vigilancia competitiva que generó 6 informes (Alimentos funcionales, Biocombustibles, Biorremediación, Conservación y envasado de alimentos, Cultivos celulares, modelos animales y toxicogenómica y Biología reproductiva) y 8 peticiones del servicio de vigilancia a la carta + 2 informes en Portugal.
- Un programa de apoyo a la expansión internacional que ha asesorado a 7 pymes
- 6 Mesas sectoriales de fomento de Spin-Off con un total de entre 122 participantes y 73 oportunidades de negocio detectadas
- Un vivero de empresas virtual en el que se han alojado cinco empresas bio

Las personas responsables o que participan en el desarrollo de la actividad comentan que el grado de ejecución es entre bueno y muy bueno en su mayoría, y han planteado las siguientes dificultades en relación con la implementación y ejecución de la actividad:

- Dos dificultades presupuestarias
- Cuatro dificultades administrativas
- Una dificultad técnica
- Y en concreto, la imposibilidad de traducir el vivero virtual porque no se ha destinado presupuesto para su traducción

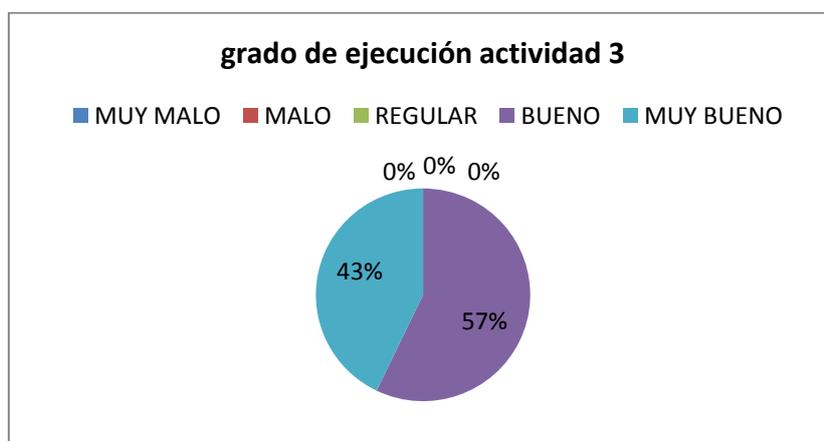


Gráfico 3. Valoración ejecución actividades. Encuesta de evaluación

#### ACTIVIDAD 4. Creación de un parque empresarial de la biotecnología en la EuroRegión

Diseñar y desarrollar mecanismos que propicien la creación de un "parque empresarial" de la biotecnología en la Euroregión Galicia-Norte de Portugal.

- La actividad suponía la puesta en marcha de seis actuaciones concreta:
  1. **Observatorio transfronterizo de innovación en biotecnología:**  
 Proporcionar una herramienta que permita una adecuada gestión del conocimiento, mejora de la productividad e impulso de la innovación en el sector biotecnológico para asegurar la sostenibilidad de la cooperación transfronteriza en este ámbito.
  2. **Agrupación empresarial transfronteriza de empresas biotecnológicas:**  
 Analizar la viabilidad de la creación de una agrupación empresarial transfronteriza del sector.
  3. **Protocolo para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas en la Euroregión:**  
 Herramienta que ayudará a las iniciativas empresariales del sector a agilizar las pautas de creación empresarial y mejorar los procesos de consolidación de dichas empresas.
  4. **Potenciación de la imagen de la euroregión como ubicación ideal para empresas biotecnológicas:**  
 Promoción de la bioEuroregión.
  5. **Programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas:**  
 Implementar un programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas.
  6. **Jornada de cierre del proyecto:**  
 Jornada de presentación de los resultados del proyecto BIOEMPRENDE.
  
- Resultados esperados:
  - Un observatorio



- Una agrupación empresarial transfronteriza de empresas bio
  - Un protocolo para la creación y consolidación de empresas bio
  - Difusión del Proyecto
  - Guías de buenas prácticas medioambientales para empresas biotecnológicas
  - Una jornada de cierre
- Resultados reales hasta la fecha:
- Un observatorio: <http://observatorio.bioemprende.eu> Disponibles los resultados del estudio sobre situación de la innovación en el sector biotecnológico de Galicia y el Norte de Portugal.  
Indicadores de demanda (empresas): 1.-Caracterización de las empresas; 2.- Aplicación de I+D+i; 3.- Recursos dedicados a la I+D+i ; 4.- Resultados de la I+D+i  
Indicadores de oferta (grupos de investigación y centros tecnológicos): 1.- Catálogo de capacidades de la RNP; 2.- Catálogo de capacidades de Galicia (3 Universidades)

Indicadores del 30 de julio de 2010 al 3 de enero de 2013	Resultado
Visitantes	83.406
Visitas a la página	143.712
Día de máximas visitas diarias	10 de octubre de 2012
Visitas a la página (acumuladas 2010-3 enero de 2013)	143.936
Contenidos subidos a la web	1764
Total entrevistas para carga en observatorio	12 empresas de biotecnología 9 investigadores
Destinatarios del boletín (mayo 2011)	1418
Boletines enviados (enero 2013)	19

[41]

Empresas entrevistadas de biotecnología	21 Galicia y 15 en Portugal
Empresas entrevistadas interesadas en biotecnología	40 Galicia y 45 en Portugal
Informes de vigilancia generados	4 informes (Eosa), 6 sectoriales (CIS) y 8 de vigilancia a la carta
Informes de vigilancia publicados	4 informes

Tabla 9. Indicadores del Observatorio de empresas transfronterizas.

- Una agrupación empresarial transfronteriza de empresas bio: BIOGA Y un Plan de Acción del Clúster.
- Un protocolo para la creación y consolidación de empresas bio traducido a portugués.
- Difusión del proyecto en las Redes Sociales. Resultados: 25.002 Visitas web Bioemprende; 3.084 visitas entre febrero y mayo al Blog Bioemprende con más de 626 fans en Facebook ; 673 followers en Twitter; 387 miembros del grupo LinkedIn “Bioemprendedores Galicia”.
- 4 Guías de buenas prácticas medioambientales para empresas biotecnológicas (800 copias).
- Una jornada de cierre (2/12/2012)

Las personas responsables o que participan en el desarrollo de la actividad comentan lo siguiente: la mayoría señala que el grado de ejecución es bueno y un tercio comenta que es muy bueno.

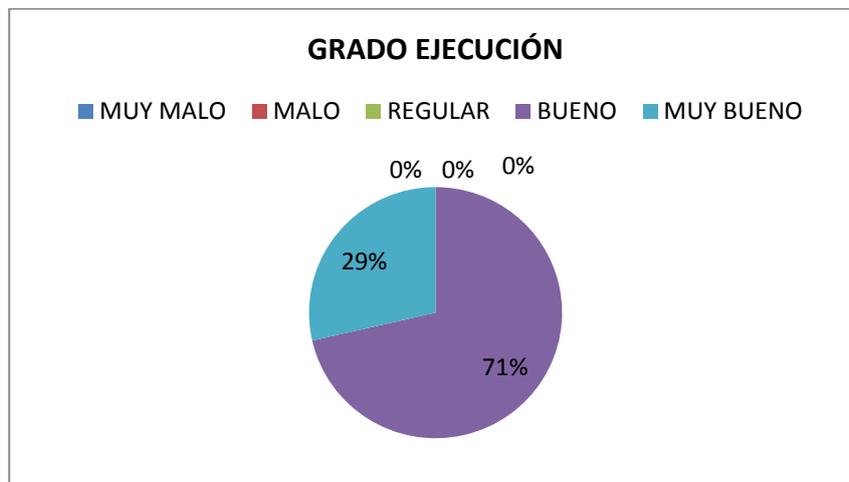


Gráfico 4. Valoración ejecución actividades. Encuesta de evaluación

En relación a las dificultades se señalan las siguientes:

- Una dificultad presupuestaria
- Dos dificultades de tipo administrativo
- Dificultad de conciliar aspectos relativos a cada espacio nacional
- Traducción al portugués de las guías de minimización del impacto medioambiental

## 5.2. Eficacia temporal.

La figura 4 resume el cronograma de ejecución de las acciones ya desarrolladas en el marco del proyecto BIOEMPRENDE, plasmándolo en un diagrama de Gantt.

Como se ha venido describiendo, si tomamos como fecha de inicio efectiva el 1 de junio, y prolongamos el período de revisión de este informe hasta febrero de 2012 (fin de periodo elegible para el desarrollo de las actividades), la intención es realizar una valoración de la eficacia de cada una de las actividades en función de la fecha de inicio de las mismas y del tiempo realmente empleado en su ejecución, sin embargo, como se ha concedido una prórroga, las actividades que se han ejecutado, la mayoría ha cumplido los plazos previstos.



Ya en la última reunión de socios del 26 de mayo de 2011, se había podido comprobar que todas las actividades finalizarían en el tiempo previsto, sin embargo se solicitó una prórroga para continuar con el apoyo a empresas y a la asociación creada.

A continuación se muestra el cronograma del Proyecto, comparando lo previsto inicialmente con el tiempo de ejecución real.



**CONTRASTE DE CRONOGRAMA (APROBADO / REALIZADO)**

AÑOS TRIMESTRES	2008				2009				2010				2011				2012
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
0 PREPARACIÓN																	
Reuniones con las entidades que conforman el partenariado	PREVISTO																
	REAL																
Preparación de los formularios de candidatura	PREVISTO																
	REAL																
1.- ANÁLISIS DE LA CULTURA EMPRENDEDORA Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL ÁMBITO DE LA BIOTECNOLOGÍA																	
1.1 Diagnóstico del sector en la Eurorregión / mapa de recursos biotecnológicos	PREVISTO																
	REAL																
1.2 Foro Transfronterizo de Biotecnología y jornada de inauguración del proyecto	PREVISTO																
	REAL																
1.3 Georeferenciación de las empresas de biotecnología (GIS)	PREVISTO																
	REAL																
2: Desarrollar potencial humano para la innovación empresarial en la biotecnología																	
2.1 Campaña de sensibilización para la captación de empresas y emprendedores	PREVISTO																
	REAL																
2.2 Programa de formación específico para la creación de empresas biotecnológicas	PREVISTO																
	REAL																
2.3 Talleres y seminarios prácticos especializados en gestión de empresas biotecnológicas	PREVISTO																
	REAL																
2.4 Planes de internacionalización de empresas biotecnológicas	PREVISTO																
	REAL																
2.5 Programa de formación en materia de vigilancia competitiva	PREVISTO																
	REAL																
3: Identificar los agentes públicos y privados transfronterizos para la creación y consolidación de la empresa biotecnológica																	
3.1 Guía de valoración económica-financiera de proyectos biotecnológicos	PREVISTO																
	REAL																
3.2 Plataforma web para la identificación de los agentes públicos y privados de apoyo a la creación y consolidación de empresas biotecnológicas	PREVISTO																
	REAL																
3.3 Premio a los mejores proyectos de creación de empresas biotecnológicas	PREVISTO																
	REAL																
3.4 Unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos	PREVISTO																
	REAL																
3.5 Servicio Conjunto de Vigilancia Competitiva de negocios biotecnológicos	PREVISTO																
	REAL																
3.6 Programa de apoyo a la expansión internacional	PREVISTO																
	REAL																
3.7 Fomento de los spin off de base empresarial, académica y de base médica	PREVISTO																
	REAL																
3.8 Vivero de empresa virtual	PREVISTO																
	REAL																
4: Diseñar y desarrollar mecanismos para crear un "parque empresarial" de la biotecnología en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal																	
4.1 Observatorio transfronterizo de la innovación en biotecnología	PREVISTO																
	REAL																
4.2 Agrupación empresarial transfronteriza de empresas biotecnológicas	PREVISTO																
	REAL																
4.3 Protocolo para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas en la Eurorregión	PREVISTO																
	REAL																
4.4 Potenciación de la imagen de la eurorregión como ubicación ideal para empresas biotecnológicas	PREVISTO																
	REAL																
4.5 Programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas	PREVISTO																
	REAL																
4.6 Jornada de cierre del proyecto	PREVISTO																
	REAL																
PLAN DE COMUNICACIÓN																	
Jornada de presentación de proyecto	PREVISTO																
	REAL																
Diseño y desarrollo de una plataforma web	PREVISTO																
	REAL																
Jornada de cierre de proyecto	PREVISTO																
	REAL																

No obstante, resulta simplista evaluar la eficacia de un proyecto únicamente a la luz de sus plazos de ejecución, por lo que hay que completar esa valoración de la eficacia externa a la luz del cumplimiento de sus indicadores y de su ejecución presupuestaria.

### 5.3. Análisis de indicadores.

En línea con las recomendaciones de la Comisión para el nuevo periodo de programación, las evaluaciones de las nuevas intervenciones de los Fondos Estructurales deben generar indicadores con una clara orientación a su utilización en todos los niveles.

El formulario de candidatura de BIOEMPRENDE realizaba una previsión de resultados acerca del proyecto, con una propuesta de **indicadores de realización o producto**, así como de **indicadores de resultado o efecto** del proyecto sobre las condiciones susceptibles de mejora y sobre la población objetivo del proyecto.

A lo largo de esta sección procederemos a:

- a. Revisar el cumplimiento de indicadores a la luz de los indicadores previstos en el formulario del proyecto.
- b. Sobre la base de los indicadores ya utilizados, se ha procedido a realizar una propuesta completa de indicadores de producto y resultado (ya incluido en el informe de monitorización), cuyo objetivo es doble: a) por una parte, se ha pretendido ofrecer una herramienta que enriquezca el seguimiento del proyecto hasta su finalización, y b) se persigue ofrecer una visión lo más completa posible del avance del proyecto en su fase final.

#### 5.3.1. Análisis de indicadores previstos en el formulario.

La tabla 10 refleja los indicadores de realización previstos en el formulario, y que constituyen la guía actual de seguimiento de la implementación del proyecto BIOEMPRENDE.

En la tabla que sigue se relacionan las acciones con los indicadores generales propuestos para cada actividad. Tanto en el Cuadro de Mando del Proyecto como el Formulario de Candidatura

se vinculan las actividades generales y las acciones concretas con los indicadores de seguimiento, por lo que existe una operacionalización directa entre acciones e indicadores.

INDICADORES DE REALIZACIÓN	OBJETIVO PREVISTO	MEDIA ACTUAL <i>(alcanzada por el beneficiario)</i>
	<i>(Proyecto)</i>	
Nº de proyectos de I+D apoyados	17	36
Nº de entidades privadas de I+D beneficiarias	45	45
Nº de beneficiarios de acciones de formación de ámbito transfronterizo (Total, mujeres y hombres)	60	218 (132 mujeres y 86 hombres)
INDICADORES DE RESULTADO	OBJETIVO PREVISTO	MEDIA ACTUAL <i>(alcanzada por el beneficiario)</i>
	<i>(Proyecto)</i>	
Nº de asociaciones empresariales de base tecnológica apoyadas	1	1
Nº de empresas ligadas a la valorización de recursos económicos locales apoyadas	5	7
Promedio de visitas a la página web (anual)	1.800	8.330

Tabla 10 Indicadores previstos /indicadores reales del formulario de candidatura.

ACTIVIDADES	INDICADORES	VALOR OBJETIVO	valor a enero 2013
1.1 Diagnóstico del sector en la Euroregión / mapa de recursos biotecnológicos	Nº de ejemplares del diagnóstico publicados	40	1 diagnóstico en la web. 60 publicados
1.2 Foro Transfronterizo de Biotecnología y jornada de inauguración del proyecto	Nº de asistentes al Foro Transfronterizo (Total, mujeres y hombres)	150 (78M/72H)	223 (110M/113H)
	Nº de empresas que participan en el Foro de forma activa	10	53
	Nº de ejemplares sobre las conclusiones del Foro difundidos	150	3.155 visitas a la web de conclusiones del foro
1.3 Georreferenciación de las empresas de biotecnología (GIS)	Nº de visitas al GIS	1800	El enlace del geoportal desde la web de Bioemprende señala 1.145 visitas. Se incluyen 443 registros.
2.1 Campaña de sensibilización para la captación de empresas y emprendedores	Nº de beneficiarios de acciones de formación de ámbito transfronterizo (total, mujeres y hombres)	60 (valor antiguo)	62(33M-29-H) (fuvi)
2.2 Programa de formación específico para la creación de empresas biotecnológicas	Nº de nuevos planes de negocio biotec viables desarrollados	12	22
	Nº de empresas que han desarrollado nuevas líneas de negocio biotec	5	12
	Nº de personas asistentes al programa de formación para la creación de empresas bio (estimación personas por curso: Mín 10-Máx 15 // 4 cursos) (Total, mujeres y hombres)	(40-60) (Entre 23-35M y 17-25H)	63
2.3 Talleres y seminarios prácticos especializados en gestión de empresas biotecnológicas	Nº de personas asistentes a los talleres/seminarios de gestión de empresas biotec (estimación personas por taller: Mín 10-Máx 15 //15 talleres) (Total, mujeres y hombres)	(150-225) (Entre 87-130M y 63-94H)	FUV: TOTAL: 62. M: 33 Y H:29 BIC GALICIA: 185: 95M y 90 H Total: 358
2.4 Planes de internacionalización de empresas biotecnológicas	Nº de asistentes a los seminarios (modulares) para el diseño de planes de internacionalización (Estimación personas por curso: Mín 5-Máx 15// 2 seminarios. (Total, mujeres y hombres)	(10-30) (Entre 3-9 M y 2-6H)	20 asistentes
2.5 Programa de formación en materia de vigilancia competitiva	Nº de asistentes a los Cursos de vigilancia competitiva. (Estimación personas por curso: Mín 5-Máx 15// 2 cursos. (Total, mujeres y hombres)	(20-30) (Entre 12-18 M y 8-12H)	62 (33 M y 29H)
3.1 Guía de valoración económica-financiera de proyectos biotecnológicos	Nº de ejemplares de la Guía de Valoración Económica Financiera de proyectos biotecnológicos	60	60
3.2 Plataforma web para la identificación de los agentes públicos y privados de apoyo a la creación y consolidación de empresas bio	Nº de visitas a la página web Nº de páginas vistas	3600	25.002 94.515
3.3 Premio a los mejores proyectos de creación de empresas biotecnológicas	Nº de asistentes a la entrega del premio		80 (32 m y 48h)
3.4 Unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos	Nº de proyectos apoyados en la Unidad de Promoción y Desarrollo de Negocios Biotecnológicos	5	9 BIC GALICIA 6 EN IEMINHO
3.5 Servicio Conjunto de Vigilancia Competitiva de negocios biotecnológicos	*Nº informes presentados	6	8 informes elaborados; 8 peticiones del servicio vigilancia a la carta
3.6 Programa de apoyo a la expansión internacional	*Nº de informes presentados	6	7 Galicia 2 Portugal
3.7 Fomento de los spin off de base empresarial, académica y de base médica	Nº de asistentes a las mesas sectoriales de fomento de spin off de base empresarial, académica y médica (Total, mujeres y hombres)	10-15 (Entre 6-9 M y 4-6 H)	122

	<b>Nº de Oportunidades de Negocio detectadas</b>		73
<b>3.8 Vivero de empresas virtual</b>	<b>Nº de empresas alojadas en el vivero virtual</b>	5	5
<b>4.1 Observatorio transfronterizo de la innovación en biotecnología</b>	<b>Nº de informes semestrales bilingües (observatorios)</b>	4	19
	<b>*Destinatarios del boletín</b>		1.418
	<b>*Nº de visitas a la página</b>		83.406
<b>4.2 Agrupación empresarial transfronteriza de empresas biotecnológicas</b>	<b>*Nº de agrupaciones empresariales</b>	1	1: Bioga
<b>4.3 Protocolo para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas en la Eurorregión</b>	<b>Nº de ejemplares del protocolo para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas editados</b>	200	Disponible en la web y traducido
<b>4.4 Potenciación de la imagen de la eurorregión como ubicación ideal para empresas biotecnológicas</b>	<b>Nº de inserciones publicitarias del proyecto</b>	7	Facebook: 626, twitter: 673; LinkedIn: 387; Blog: 3.084 visitas entre febrero y mayo)
	<b>Nº de folletos del proyecto distribuidos</b>	2000	No se ha obtenido el dato pero se ha comprobado que en los eventos y reuniones a los que ha asistido el equipo siempre se distribuyeron los folletos
<b>4.5 Programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas</b>	<b>Nº de Guías de Buenas prácticas editadas</b>	200	800
<b>4.6 Jornada de cierre del proyecto</b>	<b>Nº de personas asistentes a la jornada de presentación de resultados del proyecto (Total, hombres y mujeres)</b>	100 (58M y 42H)	80 (32m y 48h) +
<b>5.1 Coordinación general del proyecto</b>	<b>Nº de coordinaciones celebradas</b>	9	10
	<b>Nº de asistentes a las reuniones de coordinación (total, hombres y mujeres)</b>	64 (33M y 31 H)	105 (59M y 46 H)
	<b>Nº de solicitudes de gasto presentadas (informes intermedios+Informe final)</b>	4	8
<b>5.2 Evaluación</b>	<b>Nº de informes de evaluación realizados</b>	2	2
<b>5.3 Auditoría externa</b>	<b>Nº de informes de auditoría emitidos</b>		2

Tabla 11. Indicadores detallados en el cuadro de mando.

La tabla 11 recoge una propuesta de indicadores de seguimiento para el proyecto BIOEMPRENDE agrupando indicadores de producto e indicadores de resultado. Aun cuando el sistema de seguimiento no ha sido diseñado para recoger la información con este nivel de desagregación, **los indicadores no se alejan de los previstos en el formulario, sino que los completan.** Puesto que el ciclo de vida del proyecto está prácticamente completado en algo más de la mitad, consideramos que todavía existe capacidad de adaptación para recoger la información, lo que redundará en una mejora de la información disponible acerca del mismo. Ello sin perjuicio de que, conforme al diseño estipulado, las herramientas de seguimiento de BIOEMPRENDE son excepcionalmente detalladas, lo que facilita su evaluación.

La propuesta de indicadores que se presentó en el informe intermedio de monitorización ha contribuido a mejorar la información horizontal disponible entre socios, permitiendo de forma muy sencilla saber cuál es el estado de ejecución del proyecto internamente, mediante la cumplimentación de sencillas fichas que pueden contribuir a mejorar el seguimiento de BIOEMPRENDE.

Para actualizar las fichas se envió en repetidas ocasiones el cuadro de mando del proyecto con el fin de ir actualizando los indicadores trimestralmente desde junio de 2010. Así tenemos datos que se han ido actualizando en octubre de 2010, diciembre de 2010, febrero de 2011 y mayo-junio de 2011.

De hecho, en la última reunión de socios del proyecto celebrada el 26 de mayo, se mostró a los socios el estado de indicadores y se analizó el grado de cumplimiento y el nivel de éxito de cada uno.

Se envió por última vez el cuadro de indicadores a los socios el 30 de mayo, con el fin de conocer el estado real de los mismos una vez finalizadas las actividades del proyecto.

En el apartado relativo a la información y publicidad del proyecto, retomaremos los indicadores propuestos así como nuevas propuestas en materia de I&P.

### **5.3.2. Indicadores de producto e indicadores de resultado.**

El formulario de BIOEMPRENDE y su sistema de seguimiento sí discriminan entre los indicadores de producto y los indicadores de resultado.

Relación de los indicadores con los niveles de cambio

## Relación de los indicadores con los niveles de cambio

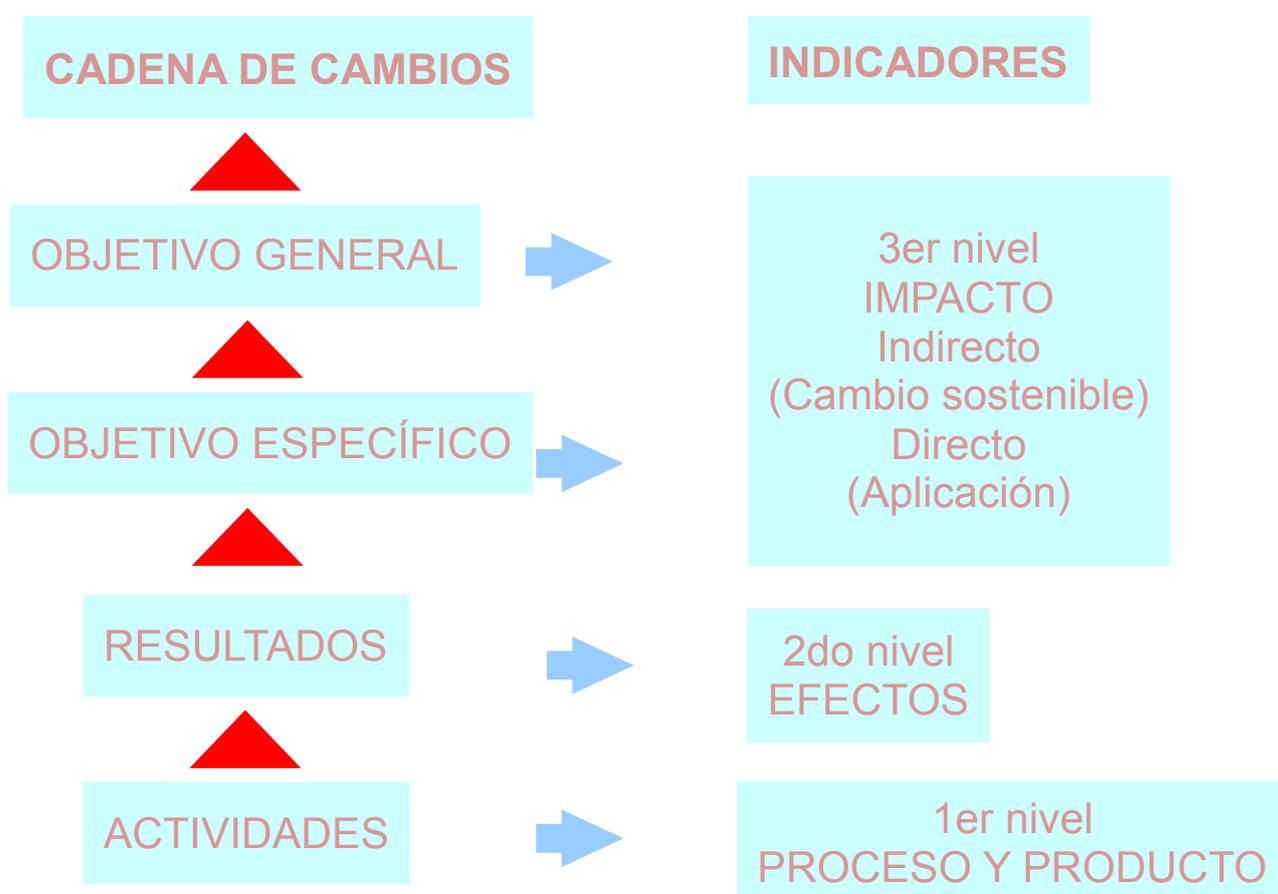


Figura 5. Relación indicadores con los niveles de cambio.

Todo proyecto bien formulado incorpora objetivos y resultados que hacen referencia a los cambios que se espera alcanzar con su ejecución y a la articulación entre unos y otros, según niveles.

La definición puntual que corresponde a cada nivel de indicador es la siguiente:

- Indicador de **producto**, que observa los productos físicos (bienes y servicios) obtenidos con las actividades y los logros primarios que surgen de la aplicación de esos productos.
- Indicador de **efecto**, que observan cambios de nivel intermedio (que subsumen a los cambios de menor nivel) que se alcanzan en el mediano plazo, a los que llamamos efectos.
- Indicador de **impacto**, que permiten valorar los resultados finales (propósitos y fin) del proyecto, que se alcanzan a largo plazo y a los que denominamos impactos.

Hasta el momento, como ya se ha comentado el proyecto BIOEMPRENDE ha distinguido entre indicadores de producto (realización) y de efecto (resultado).

Los indicadores de resultado puede estar diseñados para medir la eficacia del proyecto a corto o medio plazo, y su protagonismo en la evaluación cada vez es mayor a la luz de las importantes limitaciones existentes para realizar evaluaciones de impacto rigurosos.

En relación a los indicadores de impacto, no serán propuestos en este informe final de evaluación, pues es una herramienta para medir el efecto a largo plazo, por lo que debería proponerse en un tipo de evaluación ex post.

No obstante, uno de los objetivos de una evaluación final es proponer mejoras sobre el funcionamiento del proyecto o sobre su sistema de seguimiento que permitan mejorar su monitorización, tanto de cara a una mejora en la eficacia de la gestión del mismo, como de cara a la recogida de información para el desarrollo de la evaluación ex post del mismo. Dicha mejora se propondrá en el apartado de información y publicidad pues desde el equipo evaluador se ha considerado relevante ampliar el número de indicadores en materia de información y publicidad.

#### **5.4. Eficacia presupuestaria: certificaciones y proceso presupuestario.**

Para terminar el proceso de valoración de la eficacia externa del proyecto BIOEMPRENDE, es necesario analizar las cifras de ejecución presupuestaria del mismo.

Atendiendo a los requerimientos establecidos en el art. 56.4 del Reglamento 1083/2006 de la U.E, a lo establecido en la Orden EHA/524/2008<sup>4</sup>, el proyecto BIOEMPRENDE dispone de una contabilidad separada del proyecto por medio de un sistema informatizado y diferenciado de contabilidad en el que se tratará y registrará los gastos realizados. El Jefe de Fila recopila y archiva toda la información sobre la ejecución del Proyecto, necesaria para la gestión financiera, el seguimiento, las verificaciones, las auditorías y la evaluación. El Jefe de Fila es el encargado de velar que la declaración de gastos es exacta, que se ha realizado aplicando sistemas de contabilidad fiables y que se basa en justificantes verificables y de que se han seguido los correspondientes procedimientos y verificaciones con cada declaración de gasto.

Según los criterios de gestión de POCTEP, sólo deben contabilizarse aquéllos gastos que hayan sido efectivamente realizados y pagados. O, lo que es lo mismo, que no debe contabilizarse ningún gasto que no haya sido pagado realmente, ya que no se considerará subvencionable hasta ese momento. Por lo tanto, cualquier valoración acerca de la ejecución presupuestaria de BIOEMPRENDE debe realizarse sobre la base de las declaraciones de gasto efectivamente pagado realizadas por los socios.

En este caso, dichos datos se ha recabado a través de la aplicación informática de POCTEP, y toman como referencia el gasto validado en la última certificación, que abarca hasta el 29 de febrero de 2012.

Socios	Total previsto	Total Validado	% VALIDADO
CEEI Galicia, S.A (BIC GALICIA)	999.000,00 €	968.289,34 €	96,93%
Fundación Universidad de Vigo	186.650,00 €	167.785,98 €	89,89%
BIC MINHO	220.000,00 €	216.032,81 €	98,20%
IE MINHO	100.000,00 €	99.710,34 €	99,71%
IPVC - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	103.000,00 €	91.944,38 €	89,27%
<b>Total</b>	<b>1.608.650,00 €</b>	<b>1.543.762,85 €</b>	<b>95,97%</b>

<sup>4</sup> ORDEN EHA/524/2008, de 26 de febrero, por la que se aprueban las normas sobre los gastos subvencionables de los Programas Operativos del Fondo Europeo de Desarrollo Regional y del Fondo de Cohesión del Ministerio de Economía y Hacienda.

Tabla 12. Porcentaje de eficacia presupuestaria de BIOEMPRENDE (actualizado con los datos de la última certificación de cada socio validado por la DXPF, el Ministerio de Hacienda y Adm. Públicas y la CCDRN

A tenor de las cifras disponibles, la ejecución presupuestaria de BIOEMPRENDE ha ido discurriendo de forma paralela al ritmo de ejecución de sus actividades.

El proyecto Bioemprende se ha ejecutado física y financieramente prácticamente en las anualidades 2010 y 2011.

Si tenemos en cuenta el gasto efectivamente pagado y el gasto comprometido, en prácticamente todos los casos llegaría al 100%.

Los datos económicos a cierre de 2011 eran los siguientes:

Tras la reunión celebrada el 26 de mayo, los socios facilitaron las siguientes cifras:

- IE MINHO: de un total de 100.000 euros, ha declarado un total de 63.427,15 euros de gasto pagado y de gasto comprometido: 36.572 euros
- BIC MINHO: su gasto esperado es de 220.000 euros. En relación al gasto pagado comenta que asciende a 133.332,07 euros, mientras que el gasto comprometido son 86.700,43 euros.
- El IPVC tiene asignado un total de 103.000 euros y por ahora ha pagado el 80%. Han comentado que está comprometido el otro 20%.
- La FUVI espera llegar al 100% de la ejecución financiera, y ya en la última reunión de socios presentaban un porcentaje de certificación muy elevado (cerca del 88%).
- BIC GALICIA: también espera alcanzar el 100% de ejecución y presentaba un porcentaje de certificación de cerca del 78%.

A continuación se incluyen los datos económicos facilitados por el jefe de fila en enero de 2013, con todos los gastos validados por las autoridades de gestión.

AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>TIPO DE GASTO</b>						
1. Infraestructuras	0,00 €	0,00 €	2.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Adquisición de materiales/Equipamiento	0,00 €	0,00 €	19.132,50 €	19.506,30 €	0,00 €	0,00 €
3. Prestación de servicios	12.000,00 €	95.854,81 €	671.331,56 €	280.242,45 €	47.623,18 €	0,00 €
4. Gastos de personal	0,00 €	118.989,17 €	87.360,23 €	51.872,98 €	0,00 €	0,00 €
5. Gastos generales	0,00 €	416,69 €	1.031,59 €	992,59 €	0,00 €	0,00 €
6. Viajes y Alojamiento	0,00 €	2.138,16 €	1.213,67 €	2.724,57 €	0,00 €	0,00 €
7. Promoción y Difusión	0,00 €	53.578,31 €	38.310,80 €	36.943,29 €	0,00 €	0,00 €
<b>TOTALES</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>270.977,14 €</b>	<b>820.880,35 €</b>	<b>392.282,18 €</b>	<b>47.623,18 €</b>	<b>0,00 €</b>

Si atendemos al presupuesto detallado de cada entidad podemos observar que la actividad en la que se ejecutó un porcentaje mayor de gasto a fecha de cierre del proyecto es la actividad 3, seguido de la actividad 2, de la actividad 4 y de la actividad 1. Siendo la actividad 5 de coordinación y gestión en la que se realizó el gasto menor.

El análisis del gasto efectivamente pagado como indicador de la eficacia presupuestaria es una opción metodológicamente conservadora y severa. Habitualmente, el pago de la actividad está supeditado a la entrega de productos cuya generación está a su vez sometida a procedimientos de licitación, lo que retrasa la ejecución del pago. Si atendiéramos únicamente al gasto efectivamente pagado como indicador de la eficacia del proyecto, no daríamos cuenta de la actividad real del proyecto, que se puede desarrollar igualmente aun cuando no exista indicio de pago efectivo.

Por ello, cuando existe acceso a los datos presupuestarios de cada socio, se suele “relajar” este indicador utilizando como referente el gasto en fase de “disposición” o en fase de “obligación”. En el caso de BIOEMPRENDE, un factor impide la utilización de este criterio: la no disposición de datos de ejecución presupuestaria interna de cada socio. Ambas razones llevan a utilizar el indicador “gasto pagado” como el único posible en este caso.



Por tanto, podemos considerar que BIOEMPRENDE tiene un nivel muy elevado de ejecución presupuestaria a fecha de entrega del presente informe. El gasto validado enero de 2013 prácticamente alcanza el 96%, dicho porcentaje sería superior si se tuviese en cuenta los gastos descertificados por las diferentes entidades auditoras del proyecto.

## 6. Los criterios de evaluación clásicos en los proyectos FEDER.

El presente informe de evaluación debe adaptarse a la estructura de los criterios clásicos de evaluación de los programas europeos, siguiendo sin embargo la recomendaciones establecidas por la Comisión Europea al respecto en el art. 47 del Reglamento (CE) Nº1083/2006 y en el Documento de Trabajo Nº 5 de la Comisión Europea sobre la evaluación durante el período de programación 2007-2013. Ambos documentos recomienda transformar las evaluaciones de los proyectos ejecutados a cargo de fondos FEDER en instrumentos continuos al servicio de la mejora de los proyectos.

Dichas recomendaciones son asumidas por nuestras autoridades nacionales, en el caso español, a través del documento *“Guía de Elementos Comunes a FEDER, FSE y FC para el seguimiento estratégico del MENR, 2007-2013”*, del Ministerio de Economía y Hacienda<sup>5</sup>. En dicho documento, se realiza una revisión de los criterios clásicos de evaluación que consiste en su concreción y definición.

Tomando como base dichas definiciones y recomendaciones, la evaluación de BIOEMPRENDE gira en torno a los siguientes criterios de evaluación

### 1. Análisis de la EFICACIA o realización de los productos del proyecto, entendida en una doble dimensión, interna y externa.

A **nivel externo**, la evaluación de la **eficacia** persigue examinar los resultados obtenidos hasta la fecha y los progresos realizados en la consecución de objetivos. En proyectos donde el peso más importante de sus realizaciones estriba en productos inmateriales, la valoración de la eficacia deber ser:

- Física, a través del examen documental y gráfico de los productos generados, que permiten examinar las actuaciones y valorar su grado de ejecución, y el cumplimiento de las obligaciones de publicidad e información. Este mecanismo de evaluación de la

<sup>5</sup> *Guía de Elementos Comunes a FEDER, FSE y FC para el seguimiento estratégico del MENR, 2007-2013*. DIRECCIÓN GENERAL DE FONDOS COMUNITARIOS, Secretaría General de Presupuestos y Gastos, Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos, MEH, 2009.

eficacia es más adecuado para proyectos en los que existen “entregables” o herramientas de trabajo (estudios, manuales, herramientas web), mediante la comprobación efectiva de su existencia y disponibilidad.

o Eficacia financiera o presupuestaria, que es el indicador más comúnmente utilizado para determinar el grado de absorción financiera del proyecto. Se resumen en la fórmula:

$$\text{Eficacia financiera} = \frac{\text{gasto pagado}}{\text{gasto programado}}$$

El problema de esta fórmula de cálculo es que proporciona una medida poco adecuada de la eficacia del proyecto, al no recoger aspectos de la propia dinámica del proyecto (diseño de actuaciones, plazos legales en los procedimientos de licitación y ejecución de contratos) que, especialmente en sus inicios, pueden afectar severamente al horizonte de ejecución del gasto, arrojando un indicador distorsionador del grado de ejecución del proyecto y, por tanto, del grado de consecución de sus objetivos específicos.

Una forma de solventar la infra-estimación provocada por este indicador es tener en cuenta el grado de compromiso presupuestario del proyecto, por lo que la fórmula a emplear sería la siguiente:

$$\text{Eficacia financiera} = \frac{\text{gasto pagado} + \text{gasto comprometido}}{\text{gasto programado}}$$

Este último indicador tampoco está exento de problemas, ya que imputa a la eficacia relativa de un período (en este caso, el período inicial de ejecución del proyecto) cantidades que, efectivamente, se pagarán en períodos posteriores. No obstante, creemos que ofrece una mayor validez en relación a su ajuste a la “vida real” temporal del proyecto.

Sin embargo, en la evaluación de proyectos financiados con cargo a fondos FEDER se recomienda que sólo deben contabilizarse aquellos gastos que hayan sido efectivamente realizados y pagados. Además, las diferencias entre los sistemas de gestión presupuestaria entre personas jurídicas públicas y privadas hacen recomendable que la eficacia presupuestaria se calcule únicamente en relación a los gastos efectivamente pagados.

- Por último, en este caso también debe atenderse la evaluación de la percepción de la eficacia por parte de la población objetivo o población beneficiaria del proyecto. Así, la valoración de la eficacia debe realizarse mediante un análisis de las valoraciones realizadas acerca de las actividades realizadas por parte de los beneficiarios directos del proyecto: sus socios. Además, en la evaluación final debería examinarse la viabilidad de administrar herramientas de medición que permitan medir la percepción de la eficacia por parte de la población diana del proyecto, lo que extendería el ámbito al conjunto de la población beneficiada de las actuaciones.

**A nivel interno**, el análisis de la eficacia también debe abordar una doble cuestión:

- a. Por una parte, debe analizar el ajuste de los procedimientos de trabajo de las unidades administrativas que forman parte del proceso de implementación del proyecto a las obligaciones establecidas por la dinámica de los proyectos POCTEP, y si los mecanismos de coordinación y trabajo consiguen dar respuesta a las necesidades de este proyecto plurirregional, y si consiguen contribuir al fortalecimiento de las estructuras de gestión de cada socio.

Para ello, se ha procedido a la entrega de un cuestionario que se ha repartido a los técnicos y personal de las entidades que han asistido a la última reunión del Comité de Pilotaje de BIOEMPRENDE, y que participan en la implementación del proyecto. Este cuestionario ha servido para testar la eficacia interna de las herramientas de gestión del proyecto, ya que a mayor propensión a cooperar, mejor será el funcionamiento de las herramientas internas de gestión, y mejor el rendimiento de las mismas.

- a. Consideramos que esta fase de la evaluación tiene un protagonismo crucial en la misma, puesto que el Partenariado de BIOEMPRENDE está integrado por organizaciones de diferentes nacionalidades y personalidades jurídicas bien diferenciadas, variables que marcan su cultura organizativa, sus modelos internos de gestión y, en fin, suponen un desafío para el funcionamiento eficaz del Partenariado.
- b. El análisis de la eficacia debe examinar si los indicadores reflejan realmente la acción financiada, si dichos indicadores proporcionan una base suficiente de información para la realización de la evaluación, y por último, si las labores de seguimiento del proyecto han favorecido un proceso de retroalimentación eficaz de la reorientación continua de este proyecto de cara a la consecución de su objetivo global.

**2. Análisis de la EFICIENCIA, entendida como la valoración de los costes por realización o por resultados obtenidos hasta el momento, sobre la base de la importancia financiera de cada prioridad y el análisis de los primeros resultados obtenidos en el período de ejecución analizado.**

La eficiencia es el grado de optimización del resultado obtenido en relación con los recursos empleados. En consecuencia, se trata de un concepto relativo que precisa comparar los costes en los que se ha incurrido en una determinada actuación con los mínimos necesarios para llevarla a cabo.

La evaluación de la eficiencia no está exenta de problemas. Aún cuando las actuaciones queden bien determinadas por un indicador físico surge el problema de la interpretación del valor obtenido para el coste unitario correspondiente. No siempre existen costes unitarios objetivos que puedan tomarse como referentes comparativos inmediatos (*benchmarks*) y, cuando existen, suelen presentar una amplia dispersión por lo que requieren de una interpretación adecuada, normalmente especializada, en función del contexto en el que se ha llevado la actuación y de sus características específicas. El problema se agrava aún más cuando no es posible obtener un coste unitario por unidad ejecutada, al resultar ésta indivisible.

Por ello, el cálculo de la eficiencia en el proyecto BIOEMPRENDE sólo se puede abordar a través de dos sencillas cuestiones:

- ¿Se han respetado los presupuestos inicialmente establecidos en el proyecto?
- ¿Se ha respetado el cronograma de actuaciones?

**3. Análisis de la PERTINENCIA o adecuación de los objetivos generales y específicos de BIOEMPRENDE, sus programas y actuaciones con el contexto socioeconómico y territorial sobre el que opera. Y 4. COHERENCIA- COMPLEMENTARIEDAD:**

La medición y valoración de la pertinencia y coherencia en BIOEMPRENDE se puede realizar de forma conjunta, pues el análisis de la pertinencia se realiza a través de examen de la coherencia o alineamiento de las actuaciones de los socios en este ámbito sectorial.

Para ello se ha evaluado mediante la metodología de marco lógico el alineamiento de los objetivos de BIOEMPRENDE con los objetivos programáticos, organizativos y/o económicos de cada organización (punto 4). La hipótesis de este equipo evaluador es que la propensión a cooperar en la gestión del proyecto será mayor cuanto mayor sea la percepción de los beneficios futuros de BIOEMPRENDE para cada socio del proyecto, lo que a su vez es función del alineamiento de los objetivos de BIOEMPRENDE y los objetivos de cada socio del Partenariado de este proyecto.

También se preguntó por su percepción y satisfacción acerca de las actividades del proyecto y las respuestas por parte de los encuestados fueron las siguientes:

En relación a la actividad 1: ANALIZAR LA CULTURA EMPRENDEDORA Y DETECTAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL ÁMBITO DE LA BIOTECNOLOGÍA, un tercio de los encuestados manifiestan que se encuentran muy satisfechos con la ejecución de esta actividad.

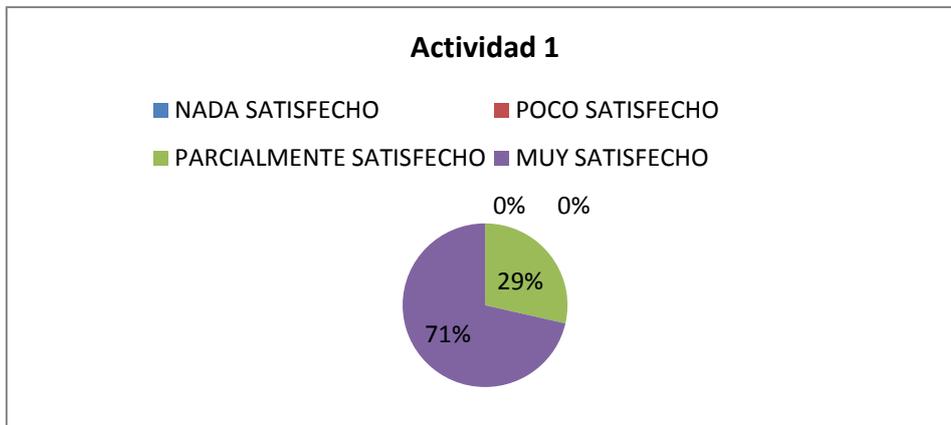


Gráfico 5. Grado de satisfacción con las actividades de Bioemprende

En cuanto a la actividad 2: DESARROLLAR POTENCIAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LA BIOTECNOLOGÍA, el nivel de satisfacción, es todavía mayor que en la actividad 1, pues el 86% responden que están muy satisfechos con la ejecución de la actividad 2.

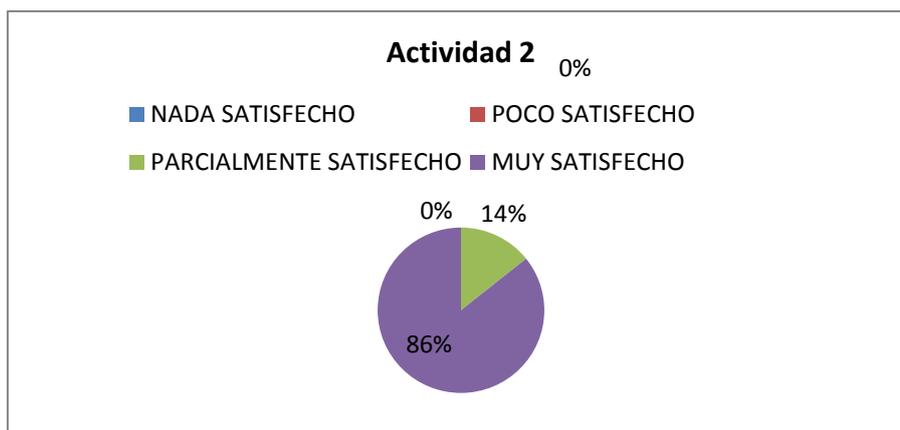


Gráfico 6. Grado de satisfacción con las actividades de Bioemprende

Un 71% de los encuestados respondió que están muy satisfechos con la actividad 3: IDENTIFICAR LOS AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS TRANSFRONTERIZOS PARA LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS BIOTECNOLOGICAS.

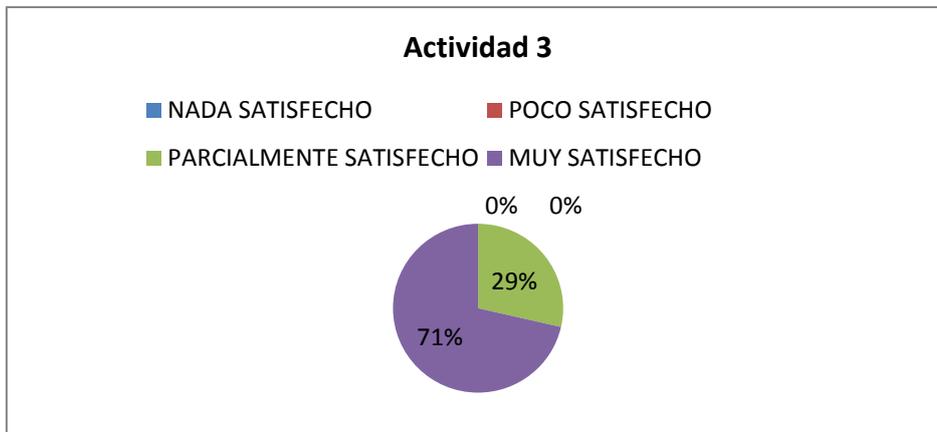


Gráfico 7. Grado de satisfacción con las actividades de Bioemprende

Y a continuación la actividad 4 DISEÑAR Y DESARROLLAR MECANISMOS PARA CREAR UN "PARQUE EMPRESARIAL" DE LA BIOTECNOLOGÍA EN LA EURORREGIÓN y 5: GESTIÓN Y COORDINACIÓN, presentan las mismas respuestas, un 57% responde que está muy satisfecho mientras que el 43% señala que se encuentra parcialmente satisfecho.

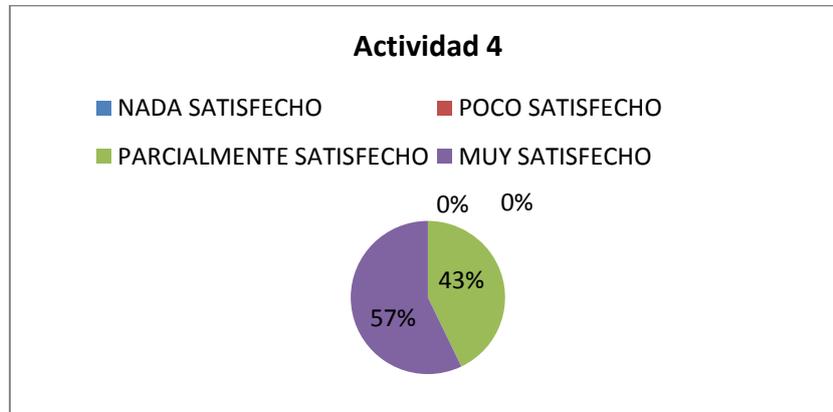


Gráfico 8. Grado de satisfacción con las actividades de Bioemprende

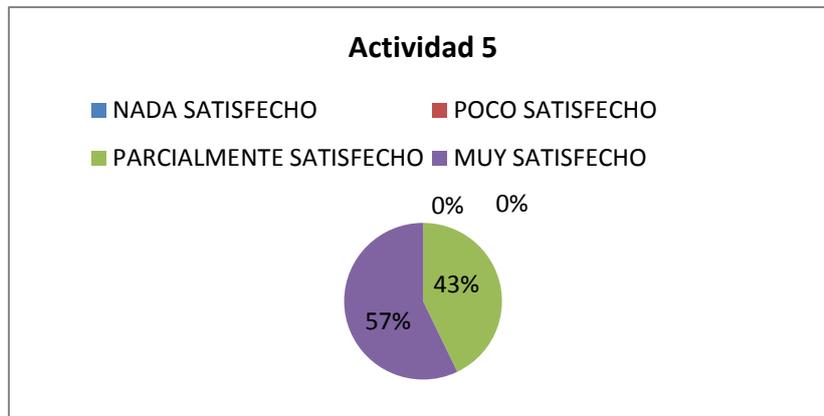


Gráfico 9. Grado de satisfacción con las actividades de Bioemprende

### 5. Análisis de la VIABILIDAD o capacidad de pervivencia del proyecto una vez desaparecida la ayuda financiera del Unión Europea.

Viabilidad/sostenibilidad entendida como la sostenibilidad y mantenimiento de los efectos positivos del programa, en relación a:

- Duración de los cambios acaecidos sobre los beneficiarios
- Sostenibilidad del programa a lo largo del tiempo que tiene programado

En el cuestionario se incluyó un apartado sobre el tema de pervivencia del proyecto una vez desaparecida la ayuda financiera de la Unión Europea y sobre el impacto del proyecto en los emprendedores y empresas.

En primer lugar, se preguntó a los miembros del comité de coordinación y gestión si creían que gracias al proyecto BIOEMPRENDE aumentaría el número de empleos en el sector de la biotecnología.

A lo que un 71% respondió que creía que aumentarían bastante, mientras que un 29% opinó que tiene poco que ver.

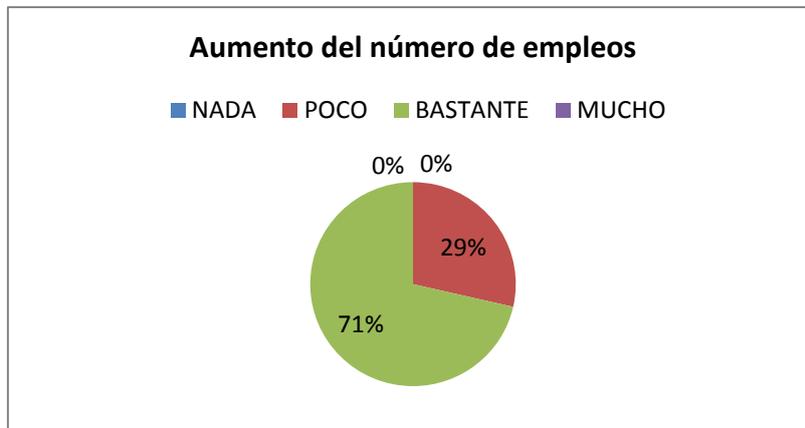


Gráfico 10. Preguntas sobre el impacto del proyecto Bioemprende

La segunda pregunta que se formuló a los miembros del Comité de Coordinación y Gestión acerca del aumento de colaboración entre emprendedores, un 29% comenta que cree que el proyecto incide en un grado muy elevado en la colaboración entre emprendedores, un 57% cree que bastante, mientras que un 14% considera que poco.

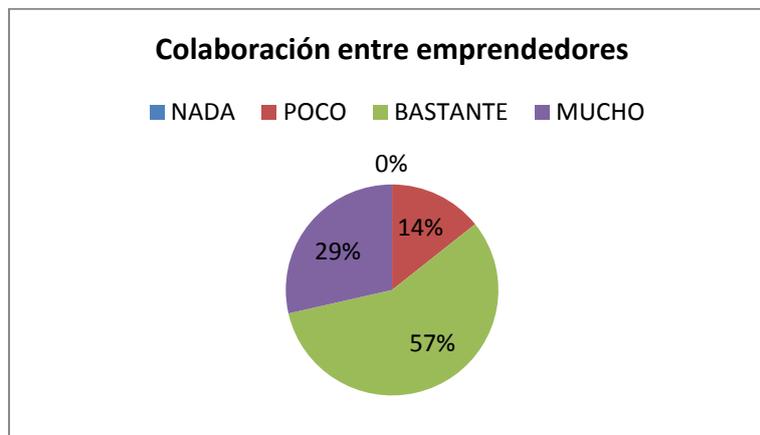


Gráfico 11. Preguntas sobre el impacto del proyecto Bioemprende

La tercera pregunta incidió en la transferencia de información gracias al proyecto, y el 86% respondió que a raíz de Bioemprende hay bastante transferencia de información, y el 14% considera que mucha.

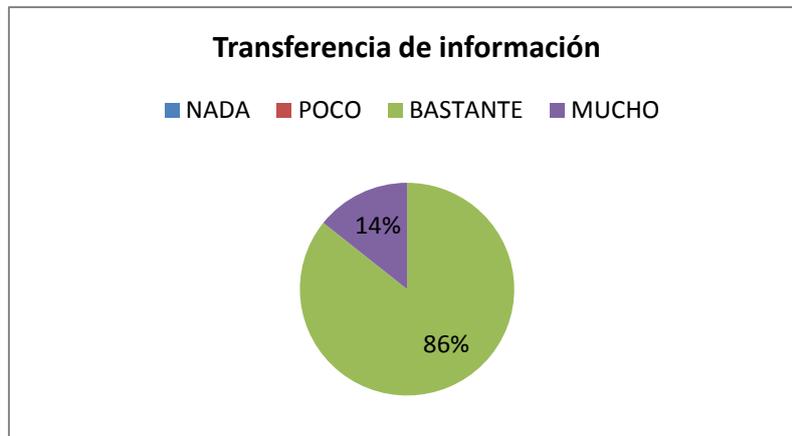


Gráfico 12. Preguntas sobre el impacto del proyecto Bioemprende

El 71% ha respondido que gracias al proyecto Bioemprende ha aumentado mucho la formación, y el 29% respondió que bastante.

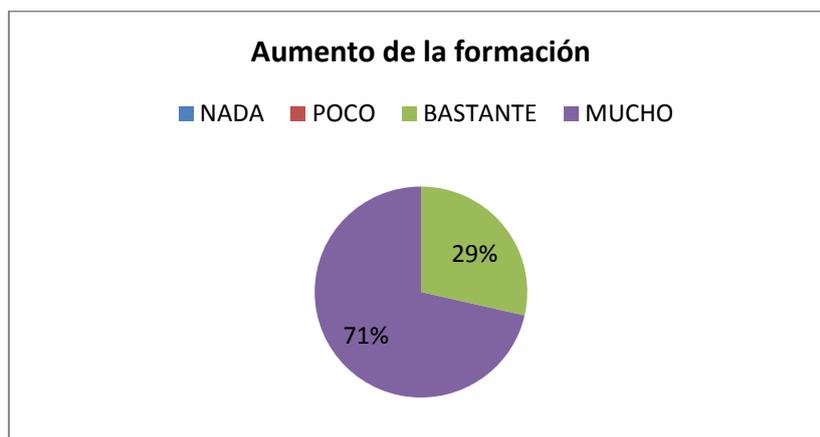


Gráfico 13. Preguntas sobre el impacto del proyecto Bioemprende

Además, personal del equipo evaluador, ha podido constatar que los socios del proyecto preguntaron al jefe de fila si había previsto un BIOEMPRENDE 2, pues les interesaría continuar con el proyecto.

El jefe de fila, aún sin financiación de POCTEP va a continuar desarrollando acciones del proyecto (asesoramiento a plan de negocio más innovador).

La tabla 12 resume las técnicas utilizadas para la valoración de cada uno de los criterios de evaluación examinados, que complementan la revisión de información primaria facilitada por los socios del proyecto. Estas técnicas han sido de aplicación en la evaluación final:



		EVALUACIÓN FINAL
EFICACIA	FÍSICA	Contrastación in situ de la realización de los productos inmateriales
	FINANCIERA	Examen ejecución presupuestaria
	PERCEPCIÓN DE LA EFICACIA	Cuestionario en profundidad a socios Cuestionarios a población diana
	INTERNA-DE GESTIÓN	Asistencia a reuniones de coordinación y encuestación en profundidad
EFICIENCIA		Análisis de la ejecución temporal.
PERTINENCIA/COHERENCIA		Encuestación en profundidad a socios
SUSTENTABILIDAD-VIABILIDAD		Encuestación en profundidad a socios Cuestionarios a población diana

Tabla 12. Técnicas de investigación aplicadas para la valoración de cada criterio de evaluación

## 6.1. Valoración de la eficacia externa

### Eficacia física

En el caso de BIOEMPRENDE, la eficacia física del proyecto se ha comprobado mediante la solicitud y recepción de estudios y la asistencia a las reuniones. Por lo tanto, es posible verificar la existencia de productos físicos en todas las actividades materiales desarrolladas hasta el momento.

1. La mayoría de los socios del proyecto han puesto a disposición del resto de los socios y del público objetivo del proyecto, información sobre las actividades y acciones del propuesto. Se espera que suban a la página web los documentos relativos a cada actividad (entregables).
2. Diversos documentos que pueden ser consultados en la página web del proyecto, por ejemplo: (informes de vigilancia en la página del observatorio, el GIS,
3. Se ha verificado la existencia de los siguientes resultados:
  - Un diagnóstico del sector de la biotecnología en la eurorregión.
  - Un sistema de información geográfica en el que georreferenciar recursos y empresas biotecnológicas

- Una guía de oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología en la eurorregión.
- Celebración de una Conferencia / Foro de expertos específico en materia de biotecnología (122 asistentes)
- 21 acciones formativas transfronterizas específicas en materia de creación de empresas biotecnológicas.
- Formación de 385 personas en la innovación empresarial en el campo de la biotecnología (talleres, biotraining y Planes de internacionalización de empresas biotecnológicas).
- Realización de una guía de valoración económico-financiera de proyectos biotecnológicos.
- Desarrollo de una página web específica del proyecto BIOEMPRENDE y el programa de cooperación.
- Implicación de al menos 45 empresas en el proyecto.
- Desarrollo de 12 proyectos empresariales del sector biotecnológico.
- 35 nuevos planes de negocio biotecnológicos viables desarrollados.
- Creación de una unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos (12 servicios apoyados).
- Puesta a disposición de los emprendedores de un vivero de empresas virtual (5 emprendedores alojados).
- 8 informes sectoriales de vigilancia tecnológica y de mercados.
- Apoyo a 9 empresas en servicios de internacionalización de empresas.
- Un observatorio transfronterizo de la innovación en biotecnología.
- Una agrupación transfronteriza de empresas biotecnológicas: BIOGA.

### **Eficacia presupuestaria**

Como se indicaba líneas atrás, sólo podemos evaluar la eficacia presupuestaria de *BIOEMPRENDE* en función del gasto efectivamente pagado. Si podríamos haber esperado que la eficacia del proyecto una vez pasado su ecuador rondase el 48%, 18 meses después de su inicio alcanzaba el (25,6%). Las causas de esta baja eficacia son los retrasos en determinadas actuaciones, pero también la externalización. Sin embargo, cabe destacar que en 6 meses han

aumentado un 40.4% el gasto ejecutado, por lo que a junio de 2011 el gasto efectivamente pagado alcanzaba prácticamente el 70% y en enero de 2013 tras la validación de la última certificación presentada, el porcentaje de gasto validado alcanza el 95,97%.

**Percepción de la eficacia por la población objetivo:**

En este apartado se analizan todas las acciones en las que ha participado y por tanto ha sido beneficiaria la población objetivo: empresas y emprendedores.

Se analizan los resultados de 5 tipos de cuestionarios diferentes que se han enviado a la población beneficiaria, o bien distribuidos por el jefe de fila en foro, talleres y plataforma de formación Biotraining, o bien mediante un cuestionario enviado una vez finalizadas las actividades del proyecto a los beneficiarios de los servicios de Bioex y UPD.

En el caso de los talleres y el foro, se ha optado por analizar una muestra dado el número total de cuestionarios recibidos.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se ha partido del número de emprendedores o empresas emprendedoras que han asistido a la actividad de talleres y al foro y que ha cumplimentado el cuestionario de satisfacción.

Para determinar el tamaño de la muestra de esta población finita utilizamos el procedimiento de muestreo aleatorio simple, según la siguiente fórmula:

$n = \frac{Z^2 NP(1 - P)}{(N - 1)e^2 + Z^2 P(1 - P)}$	<p>Donde:</p> <p><b>n:</b> es el tamaño de la muestra</p> <p><b>N:</b> es el tamaño de la población</p> <p><b>P:</b> Probabilidad de que se sea una determinada característica (cogemos el valor más desfavorable 0,5)</p> <p><b>e:</b> margen de error 0,1%</p> <p><b>Z:</b> coeficiente que dará el grado deseado de confianza (se toma 1,64 que es el valor más desfavorable considerando los dos extremos de la</p>
---	---

	normal, para obtener la fiabilidad deseada)
--	---

#### **A. Acciones formativas presenciales: talleres, sesiones y biotraining.**

Se han recopilado un total de 104 cuestionarios facilitados por el jefe de fila, obtenidos de acciones diferentes de formación: talleres, sesiones y programa biotraining.

Se ha optado por analizar de forma separada los talleres y biotraining de las sesiones, pues el contenido del cuestionario es deferente.

Los puntos que se han tratado en el cuestionario de biotraining y de los talleres han sido:

1. Sesión
2. Organización
3. Ponente
4. Opinión acerca de la jornada (pregunta abierta)
5. Interés en otros programas similares de apoyo a proyectos y empresas biotecnológicas (pregunta abierta)
6. Sugerencias en contenidos (pregunta abierta)

Del total de cuestionarios facilitados se ha analizado una muestra representativa de 41 de ellos. Se ha analizado una muestra por cada jornada/sesión, para que haya representatividad de todas ellas.

A la hora de analizar los resultados, se ha comenzado en primer lugar por analizar las respuestas de los cuestionarios de biotraining y los talleres, pues coinciden en sus preguntas y contenidos.

La media total de las respuestas analizadas asciende al **8,10** (valores: 1 el más bajo y 10 la más elevada). Siendo la pregunta que ha recibido la puntuación más alta “nivel de conocimientos y respuestas a las preguntas” y la más baja: la calidad del material.

Si atendemos a los criterios más generales se pueden observar los siguientes resultados:

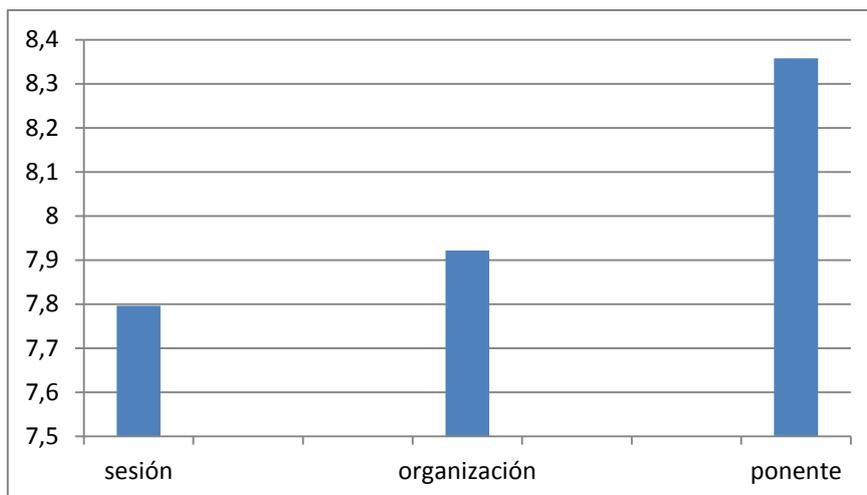


Gráfico 14. Valoración de las acciones formativas: talleres y biotraining

La valoración más elevada es para el ponente, seguida de la organización de la actividad formativa y en último lugar, con un resultado medio del 7,8 se valora la sesión.

Podemos concluir que los resultados de los cuestionarios analizados sobre este tipo de acciones formativas han sido muy positivos.

Sin embargo, si atendemos al resultado del análisis de los tres cuestionarios referidos a las sesiones, el promedio es inferior: **5,63**.

Los puntos que se han tratado en el cuestionario de las sesiones han sido:

1. Contenido
2. Organización
3. Metodología
4. Docente
5. Valorización global

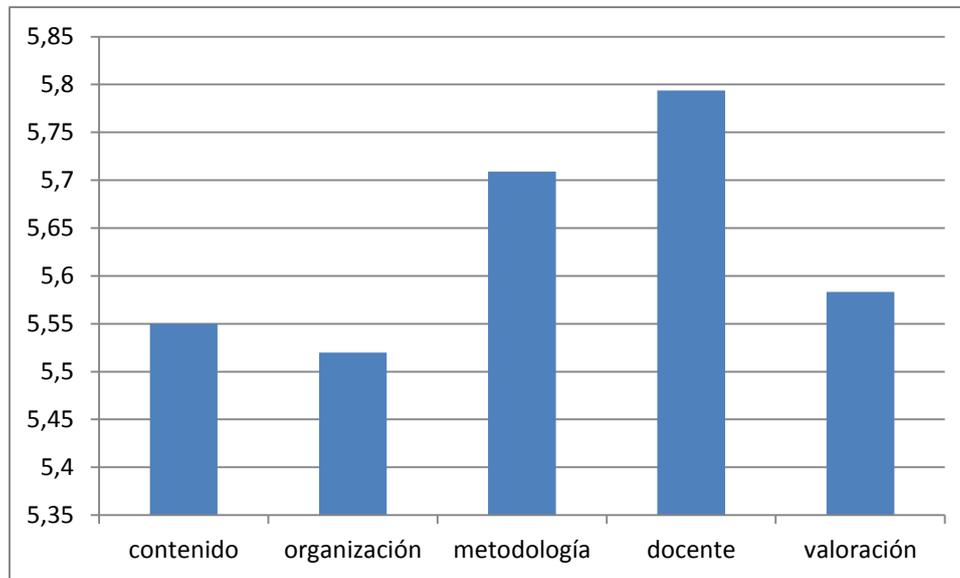


Gráfico 15. Valoración de las acciones formativas: sesiones

### B. Foro transfronterizo de Biotecnología y Emprendimiento, celebrado el 29 de junio de 2009 en Vigo.

En el marco de la celebración del Foro transfronterizo de Biotecnología y Emprendimiento, se aprovechó para distribuir entre los y las asistentes un cuestionario para conocer los servicios de Bioemprende que más interesan, otros servicios que puedan interesar orientados a la creación y mejora competitiva de empresas biotecnológicas y por último, el perfil de la persona que responde.

De un total de 66 cuestionarios recibidos por parte del jefe de fila, se ha analizado una muestra representativa de 34 cuestionarios

A continuación se puede observar cuáles son los servicios que más interesan a la muestra seleccionada de los asistentes al Foro. Destacan la guía de oportunidades, el apoyo y asesoramiento a empresas bio y el observatorio, e interesan menos el vivero y guías de valorización económico-financiera.

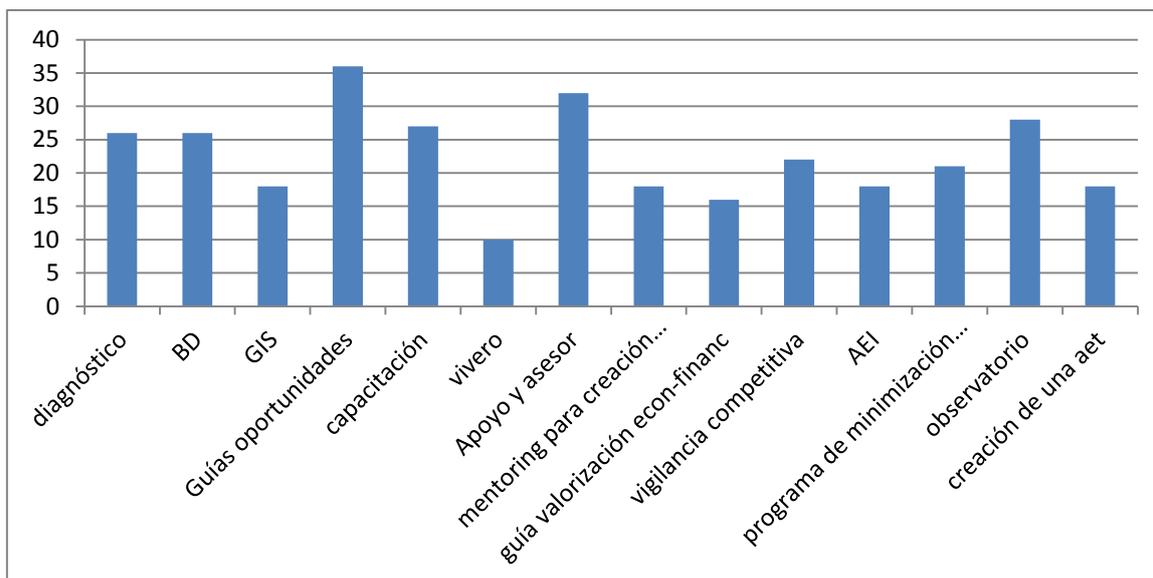


Gráfico 16. Elección de los servicios que más interesan

### C. BIOEX + UPD:

En relación a las actividades de BIOEX y UPD, con el fin de conocer el grado de satisfacción de estos servicios por su población beneficiaria, se distribuyó un cuestionario a los beneficiarios gallegos (el cuestionario se enviará a los socios portugueses una vez que finalicen las acciones para poder valorarlas).

Se envió el cuestionario el día 8 de junio, y a día 15 de junio solo se han recibido dos cuestionarios, por lo que el equipo evaluador ha decidido dar más tiempo a la población beneficiaria de esta actividad para que responda en cuestionario y así poder valorar los resultados.

### 6.2. Eficacia interna del proyecto: coordinación transfronteriza pluriregional y rendimiento de los mecanismos de coordinación.

El ajuste entre los requerimientos operativos necesarios para una correcta y exitosa implementación de un proyecto POCTEP y los procedimientos operativos habituales de funcionamiento administrativo dentro de las Administraciones de cada uno de los socios del Partenariado es uno de los desafíos más importantes para garantizar la eficacia de un proyecto POCTEP. Por ello, los propios formularios de candidatura exigen a los socios que determinen e identifiquen las estructuras de gestión del proyecto. En el caso de *BIOEMPRENDE*, se creó un

Comité de Coordinación y Gestión, integrado por los técnicos de las Administraciones socias en el Partenariado que están a cargo de la implementación del proyecto.

En relación al contraste de los plazos previstos para el inicio de las actuaciones con las fechas en las que realmente se iniciaron, se puede afirmar que se han ejecutado en su mayoría cumpliendo los plazos de ejecución prevista (en algunas acciones gracias a la concesión de una prórroga), y además, algunas acciones comenzaron a ejecutarse desde el inicio del proyecto (ejemplo: el Foro Transfronterizo de Biotecnología y Emprendimiento, celebrado el 29 de junio). Si bien es cierto que la mayoría de acciones comenzaron en 2010 y se ejecutaron hasta mayo de 2011, extendiéndose algunas como la 3.4 Unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos o la 4.1 Observatorio transfronterizo de la innovación en biotecnología hasta 2012.

Sin embargo, deja traslucir la existencia de ciertos obstáculos en alguna de las actividades para una eficiente puesta en marcha de las actuaciones del proyecto.

Con el fin de identificar las causas que pudieron obstaculizar la ejecución de alguna actividad y su relación con la eficacia interna del proyecto, se distribuyó un cuestionario a los miembros del Comité de Coordinación y Gestión.

Los resultados del cuestionario, revelan 26 factores que afectaron a la inicial eficacia interna del proyecto, de los que destacan:

1. En primer lugar, en la actividad 1, se comentan “retrasos acumulados en el Gis y calidad insatisfactoria en diagnóstico”. Concretamente el diagnóstico no cumplió con las expectativas iniciales de gran parte de los socios, factor que afectó al desarrollo de la acción, pues el producto (considerado insuficiente) tuvo que ser completado por el IPVC.
2. Otro problema que se extrae de los comentarios del cuestionario es la falta de previsión por muchas de las entidades en relación al tema de la difusión de los entregables en las dos lenguas oficiales del POCTEP. (Vivero, Guías de minimización de impacto medioambiental).

3. Por último (y está es probablemente la aportación más importante a la valoración de la eficacia interna del proyecto) se ha empleado aproximadamente un año en comenzar la mayoría de las actividades del proyecto.

Los problemas de coordinación mencionados (retraso en el comienzo de las actividades) han ido desapareciendo parcial y paulatinamente y, en general, los técnicos valoran positivamente el rendimiento de las reuniones del Comité de Pilotaje para la buena marcha del proyecto, tal y como revelan las respuesta a las preguntas relativas a la gestión y coordinación del Partenariado, del cuestionario completado para esta evaluación final. Las siguientes figuras reflejan las respuestas a las siguientes preguntas:

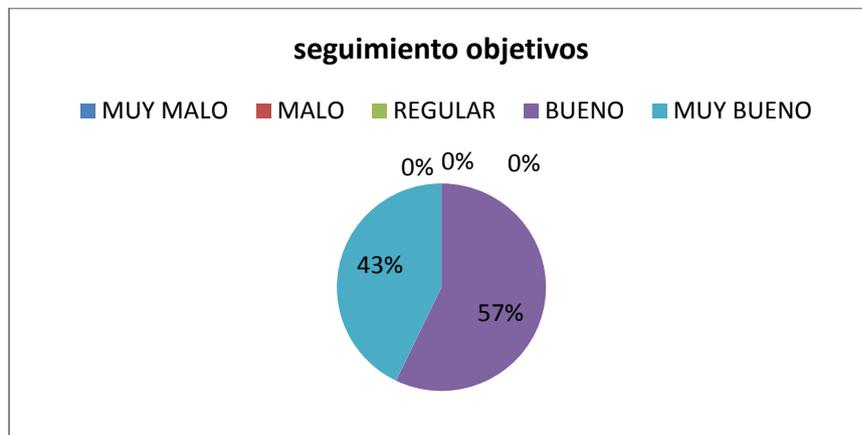


Gráfico 17. Seguimiento de objetivos

La mayoría de las personas encuestadas comentan que el seguimiento de objetivos del proyecto es BUENO-MUY BUENO.

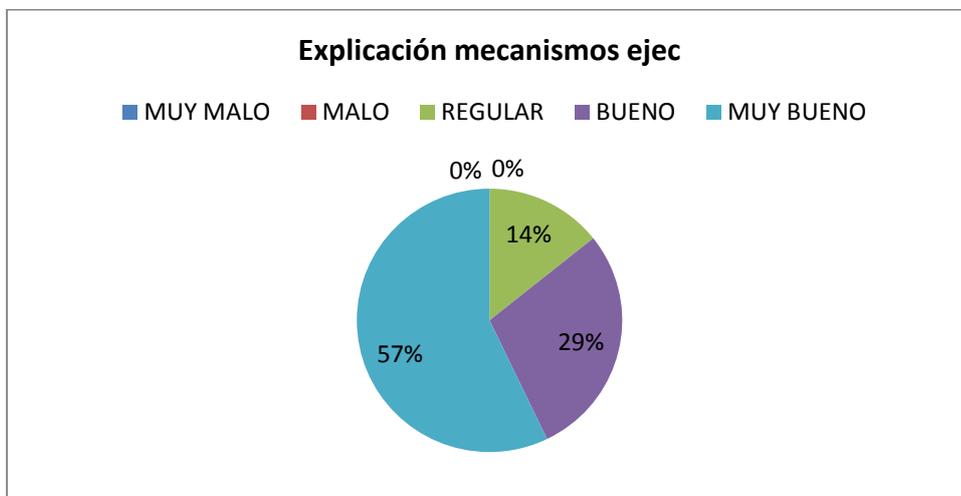


Gráfico 18 Explicación de los mecanismos de ejecución

En el caso de la pregunta acerca de la explicación de los mecanismos de ejecución del Programa POCTEP (certificaciones, contrataciones), se encuentran diferencias entre las respuestas: un 57% considera que se ha explicado muy bien, un 29% bien, mientras que un 14% considera que se ha explicado de forma regular.

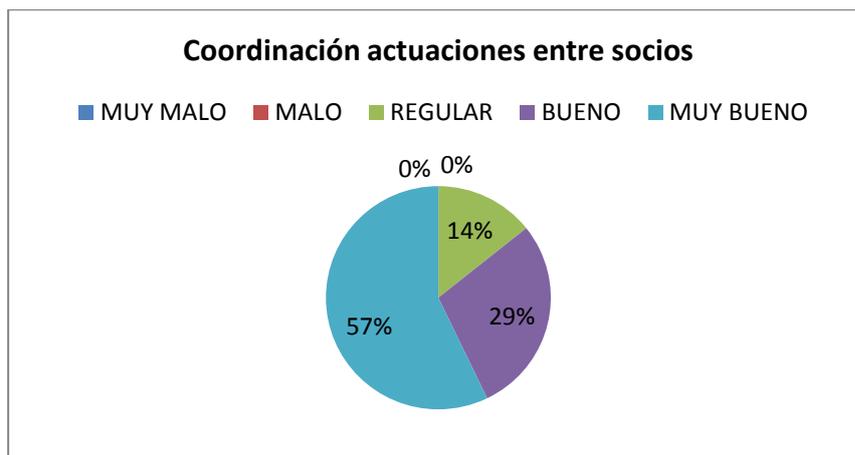


Gráfico 19 Coordinación de las actuaciones entre los socios

En la pregunta sobre la coordinación de las actuaciones entre socios, la respuesta es similar al gráfico anterior: un 57% considera que se ha explicado muy bien, un 29% bien, mientras que un 14% considera que se ha explicado de forma regular.

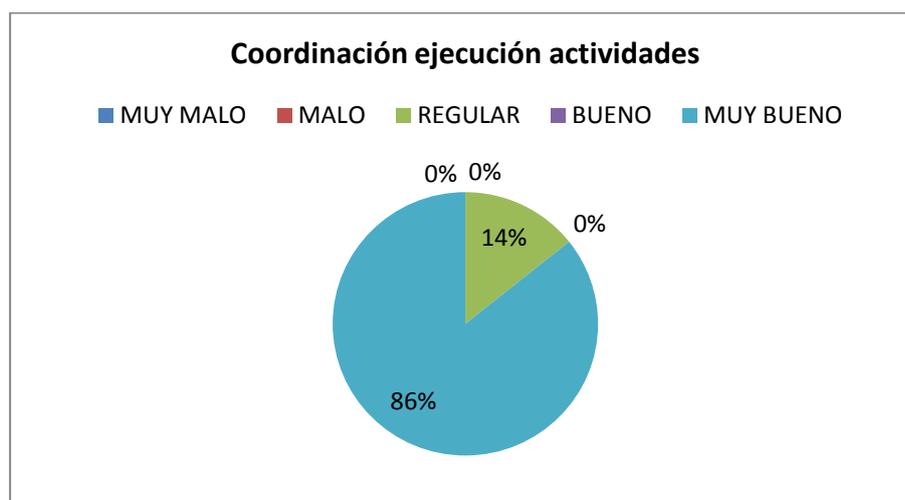


Gráfico 20. Coordinación de la ejecución de las actividades

En relación a la coordinación en la ejecución de las actividades (pregunta que puede parecer similar a la pregunta anterior de “coordinación de las actuaciones entre socios”) en este caso los valores son más positivos en relación con la pregunta anterior mencionada. Ello se puede deber a que consideran que las actuaciones se han coordinado mejor por parte del Jefe de Fila del proyecto que por los socios del proyecto entre sí.

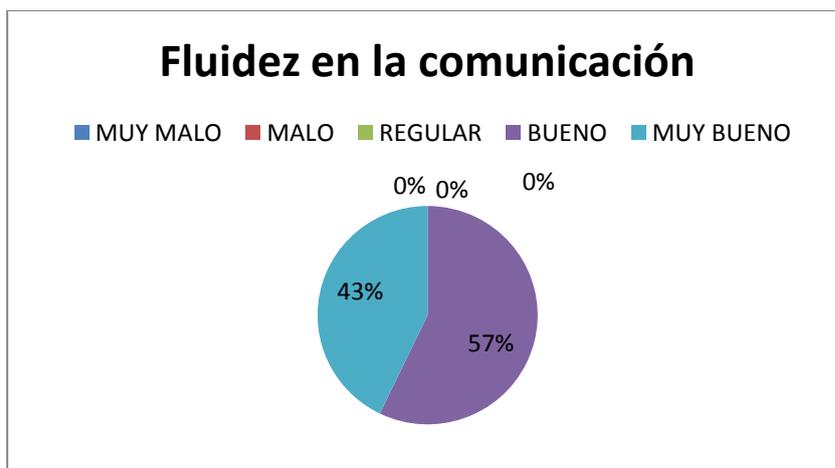


Gráfico 21. Fluidez en la comunicación

Si nos posicionamos en los niveles intermedios, podemos afirmar que los socios del proyecto BIOEMPRENDE consideran que la fluidez en la comunicación ha sido buena-muy buena.

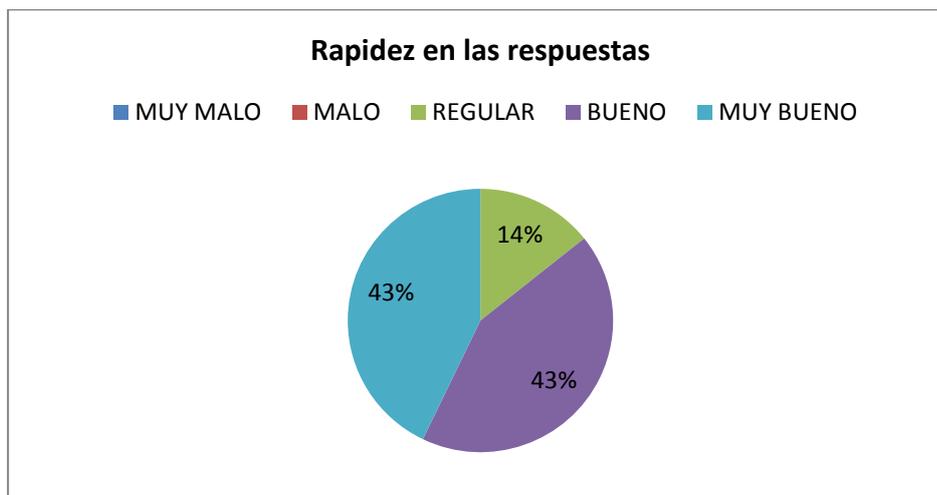


Gráfico 22. Rapidez de las respuestas

Por último, en relación a la rapidez en la respuesta o requerimientos formulados, para la mayoría de los socios la valoración es positiva (el 86% lo considera muy bueno o bueno), mientras que un 14% opina que la rapidez de respuestas ha sido regular.

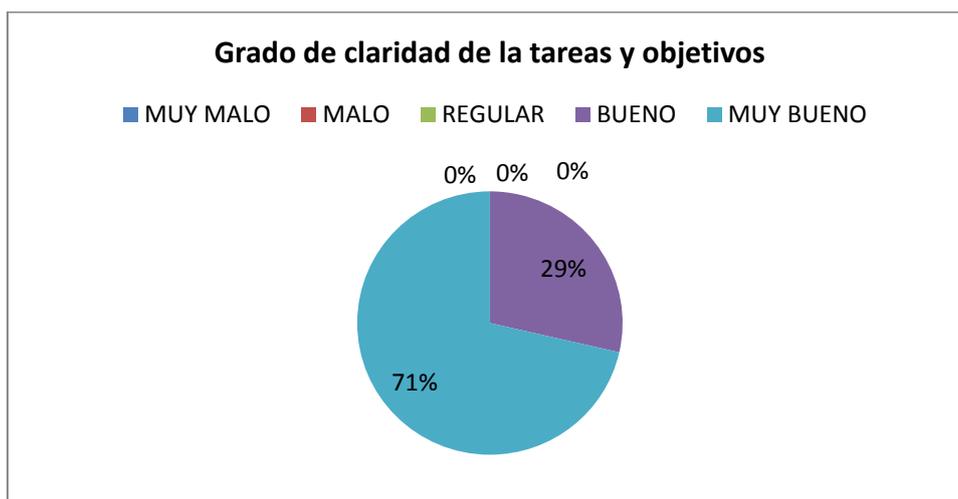


Gráfico 23. Grado de claridad de las tareas y objetivos.

La mayoría de las personas encuestadas comentan que las tareas y objetivos se han definido correctamente. Un 71% responde que muy bien, seguido de un 29% que responde que bien.

### 6.3. Valoración de la eficiencia temporal.

Como se indicó al inicio de este apartado, resulta extremadamente complejo determinar la eficiencia de un proyecto. Si bien a lo largo de este informe se ha incidido en los retrasos que ha sufrido la ejecución de algunas actuaciones. Además de las consideraciones realizadas en el apartado 5.1. acerca del contraste de cronograma, podemos aventurar un cálculo de la eficiencia temporal del proyecto, sobre las actuaciones efectivamente finalizadas, que tome como base el tiempo realmente empleado en la ejecución de estas actuaciones frente al tiempo realmente empleado<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> La fórmula de cálculo sería  $\text{eficiencia temporal} = \frac{[(T \text{ real} - T \text{ previsto}) \times 100]}{T \text{ previsto}}$ . No se tendrían en cuenta los retrasos en el inicio de las actuaciones, sólo el tiempo efectivamente invertido en su desarrollo.

Para medir la eficiencia del proyecto en términos de temporalidad, se ha realizado lo siguiente: Calcular la diferencia entre el tiempo previsto desde el inicio del proyecto para realizar las actividades, y el tiempo previsto o real tras la prórroga y la evolución temporal.

Hay que tener en cuenta que el periodo temporal ha aumentado 14 meses (tras la aprobación de dos prórrogas de 6 meses y una de 2 meses), por lo tanto en actividades que han durado todo el periodo temporal del proyecto no se calculará la eficiencia temporal, pues no se considerará que hayan existido cambios.

Se han calculado ratios de eficiencia mediante la fórmula de eficiencia económica que se utilizaría sería  $[(T \text{ real} - T \text{ previsto}) \times 100] / T \text{ previsto}$ , y teniendo en cuenta este parámetro, la eficiencia temporal de las actividades de BIOEMPRENDE arroja los siguientes resultados:

- En la actividad 1: ANALIZAR LA CULTURA EMPRENDEDORA Y DETECTAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL ÁMBITO DE LA BIOTECNOLOGÍA hay un retraso medio del 50%, siendo la actividad 1.1 (diagnóstico) la que ha provocado una ineficiencia mayor. La acción 1.2 (Foro) se celebró en el tiempo previsto por lo que su eficiencia es del 100%.
- En la actividad 2: DESARROLLAR POTENCIAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LA BIOTECNOLOGÍA, el retraso medio es de 126,99% fundamentalmente debido a que en la acción 2.1 se había previsto que su duración inicial fuese de 7 meses y finalmente se prolongó a lo largo de 24 meses.
- En la actividad 3: IDENTIFICAR LOS AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS TRANSFRONTERIZOS PARA LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS BIOTECNOLOGICAS, el retraso medio es del 58,77%, y en este apartado cabe destacar la mejora del 12,5% en la eficiencia temporal de la ejecución de sus actividades 3.4 Unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos y 3.5 Servicio Conjunto de Vigilancia Competitiva de negocios biotecnológicos.
- La actividad 4: DISEÑAR Y DESARROLLAR MECANISMOS PARA CREAR UN "PARQUE EMPRESARIAL" DE LA BIOTECNOLOGÍA EN LA EUORREGIÓN es la que más retraso ocasionó: 150,83% debido a la larga ejecución de las acciones 4.5: Programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas y 4.3:



Protocolo para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas en la Euroregión.

Por lo tanto, no se puede afirmar que BIOEMPRENDE haya sido eficiente en términos de la ejecución temporal de sus actuaciones, si atendemos al número total de meses previsto al inicio del proyecto, y el número de meses total de realización. No obstante, esta ineficiencia encuentra una explicación parcial en el ajuste inicial de coordinación de los socios a la hora de afrontar actividades que tienen un marcado carácter transfronterizo en términos organizativos y de gestión. Además, podemos concluir que esa ineficiencia no ha puesto en peligro ninguna de las actividades del proyecto y gracias a las prórrogas concedidas de 1 de enero de 2011 a 30 de junio de 2011; de 30 de junio a 31 de diciembre y por último de 1 de enero a 29 de febrero; el proyecto ha podido ejecutar todas sus acciones con alta garantía de calidad.

Uno de los motivos que pudo provocar la buena ejecución del proyecto, pese a sus retrasos acumulados fue la intensificación de las reuniones de coordinación. Pues el equipo evaluador considera que entre todos los socios, conjugaron los esfuerzos para acortar los plazos de puesta en marcha de actividades con una dilatada ejecución en el tiempo.

#### **6.4. Pertinencia y coherencia de las actuaciones**

En la introducción a este apartado indicábamos que la pertinencia se evalúa en función de la relevancia de los objetivos del proyecto para las necesidades y prioridades de los gobiernos y Administraciones de los socios del Partenariado.

Por ello, en los cuestionarios de evaluación administrados a los miembros del COMITÉ DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN se introdujo una pregunta abierta para que destacasen tres aspectos fuertes del proyecto y tres aspectos débiles, con el fin de observar si los socios del proyecto planteaban como positivo aspectos que inciden en la pertinencia y la coherencia.

A continuación se puede observar aquellos aspectos positivos o fuertes que destacan los encuestados:





ASPECTOS FUERTES: POSITIVOS
1. NIVEL DE CUMPLIMIENTO Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS FINALES
2. BUEN NIVEL DE COORDINACIÓN ENTRE AGENTES Y SOCIOS
3. POTENCIAL DE CONTINUACIÓN DEL PROYECTO
4. GRADO DE DIFUSIÓN DEL PROYECTO Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN LLEVADAS A CABO
5. APLICACIONES PRÁCTICAS Y DE GRAN CALIDAD (GEORREFERENCIACIÓN, VIVERO, OBSERVATORIO)
6. RELACIÓN ENTRE SOCIOS: EL PROYECTO COMO BASE PARA FUTURAS COLABORACIONES
7. EL GEOPORTAL COMO GEORREFERENCIACIÓN DE EMPRESAS DE BIOTECNOLOGÍA
8. I FORUM TRANSFRONTERIZO DE BIOTECNOLOGÍA Y EMPRENDUTISMO
9. OBSERVATORIO TRANSFRONTERIZO DE INNOVACIÓN EN BIOTECNOLOGÍA
10. APOYO EMPRESAS BIOTECNOLÓGICAS
11. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS ÚTILES PARA ESTAS EMPRESAS
12. GIS
13. POSIBILIDAD DE SUMINISTRAR INFORMACIÓN RELEVANTE, APOYANDO A LA CREACIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS BIOECNOLÓGICOS
14. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS ENTRE LOS SOCIOS
15. PROMOCIÓN DEL SECTOR BIOTECNOLÓGICO EN LA EURO-REGIÓN GALICIA-NORTE DE PORTUGAL
16. INTERACCIÓN ENTRE LAS ENTIDADES PORTUGUESAS Y GALLEGAS, GENERADORAS DE UN AMBIENTE FAVORABLE A LA COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA
17. DISPOSICIÓN A EMPRESAS Y A EMPRENDEDORES DE INSTRUMENTOS QUE POTENCIAN EL DESARROLLO DE SUS PROYECTOS EN TÉRMINOS BIOTEC
18. CONOCIMIENTO MÁS PROFUNDO DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR BIO
19. NÚMERO DE SOCIOS DEL PROYECTO ADECUADO
20. IMPACTO positivo de la labor de difusión sobre el potencial de la biotecnología para explotar oportunidades de negocio
21. IMPACTO POSITIVO SOBRE LA COOPERACIÓN ENTRE DIFERENTES AGENTES, SOBRE TODO TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
22. IMPLICACIÓN DE AGENTES (EMPRESAS Y GRUPOS DE INVESTIGACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA AEI)

Partiendo de la hipótesis que se había planteado que la propensión a cooperar en la gestión del proyecto será mayor cuanto mayor sea la percepción de los beneficios futuros de BIOEMPRENDE para cada socio del proyecto, podemos destacar que todos los socios han comentado algún factor positivo que refuerza la pertinencia y coherencia del proyecto.

Se puede observar que de las 22 respuestas obtenidas, todas ellas incidirían en la buena colaboración, buena comunicación, intercambio de conocimientos, impacto positivo en la difusión y efectos en las empresas.

Por otra parte, es necesario analizar las respuestas ofrecidas sobre aspectos débiles o sobre los que debería mejorar.

<b>ASPECTOS DÉBILES</b>
1. IMPLICAR A PARTES TERCERAS INTERESADAS
2. MAYOR FORMALIZACIÓN, IMPLICACIÓN E IMPACTO EN LAS POLÍTICAS EURORREGIONALES DE EMPRENDEDURISMO
3. MAYOR INTEGRACIÓN DE LOS PRODUCTOS RESULTANTES
4. PLANIFICACIÓN PREVIA DEL PROYECTO Y PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS SOCIOS EN LA ELABORACIÓN DE FORMULARIO DE CANDIDATURA: ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA Y DISTRIBUCIÓN DE TAREAS
5. MÁS QUE LA SUMA DE DISTINTAS PARTES DEL PROYECTO, TRABAJAR DE UN MODO MÁS GLOBAL
6. MAYOR COLABORACIÓN ENTRE LOS SOCIOS GALLEGOS Y PORTUGUESES, AUNQUE MUCHAS VECES EL TIEMPO DISPONIBLE Y LAS DISTANCIAS LO DIFICULTAN
7. ENCONTRAR MECANISMOS PARA MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DEL GEOPORTAL
8. ASEGURAR LA CONTINUIDAD DEL FORUM TRANSFRONTERIZO BIANUALMENTE
9. ENCONTRAR MECANISMOS PARA MANTENIMIENTO DEL OBSERVATORIO EN SU RELACIÓN CON EL GEOPORTAL, CONSTITUYÉNDOSE COMO UNA ESPECIE DE "MATCHMAKING" DE INTERESES BIOTECNOLÓGICOS
10. ASEGURAR CONTINUIDAD DE LOGROS OBTENIDOS
11. TRADUCIR PUBLICACIONES A LOS IDIOMAS DE LOS PARTICIPANTES
12. INTERACCIÓN ENTRE TODOS LOS SOCIOS Y CONSECUENTEMENTE ENTRE ACTIVIDADES
13. MÉTODOS DE CAPTACIÓN DE PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES
14. EXCESIVA BUROCRACIA EN EL GASTO DOCUMENTAL DE ESTOS PROYECTOS
15. REUNIONES A TRAVÉS DE LA WEB (MÁS REGULARIDAD Y MENOS MOVIMIENTOS)
16. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS (APLICACIÓN F2007 Y RIGIDEZ DE PROCEDIMIENTOS)
17. ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN INTERNA (DIFICULTADES BUROCRÁTICAS)
18. MAYOR COORDINACIÓN ENTRE LOS SOCIOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO DE TRASNACIONALIDAD A TRAVÉS DE ACCIONES CONJUNTAS

Se puede observar diversos factores que consideran como débiles y que consideramos que han podido dificultar la cooperación entre los socios y que han incidido negativamente sobre la ejecución de las actividades analizadas en esta evaluación final: una mayor integración de los productos resultantes y asegurar la continuidad (vivero, formación, foros, observatorio).

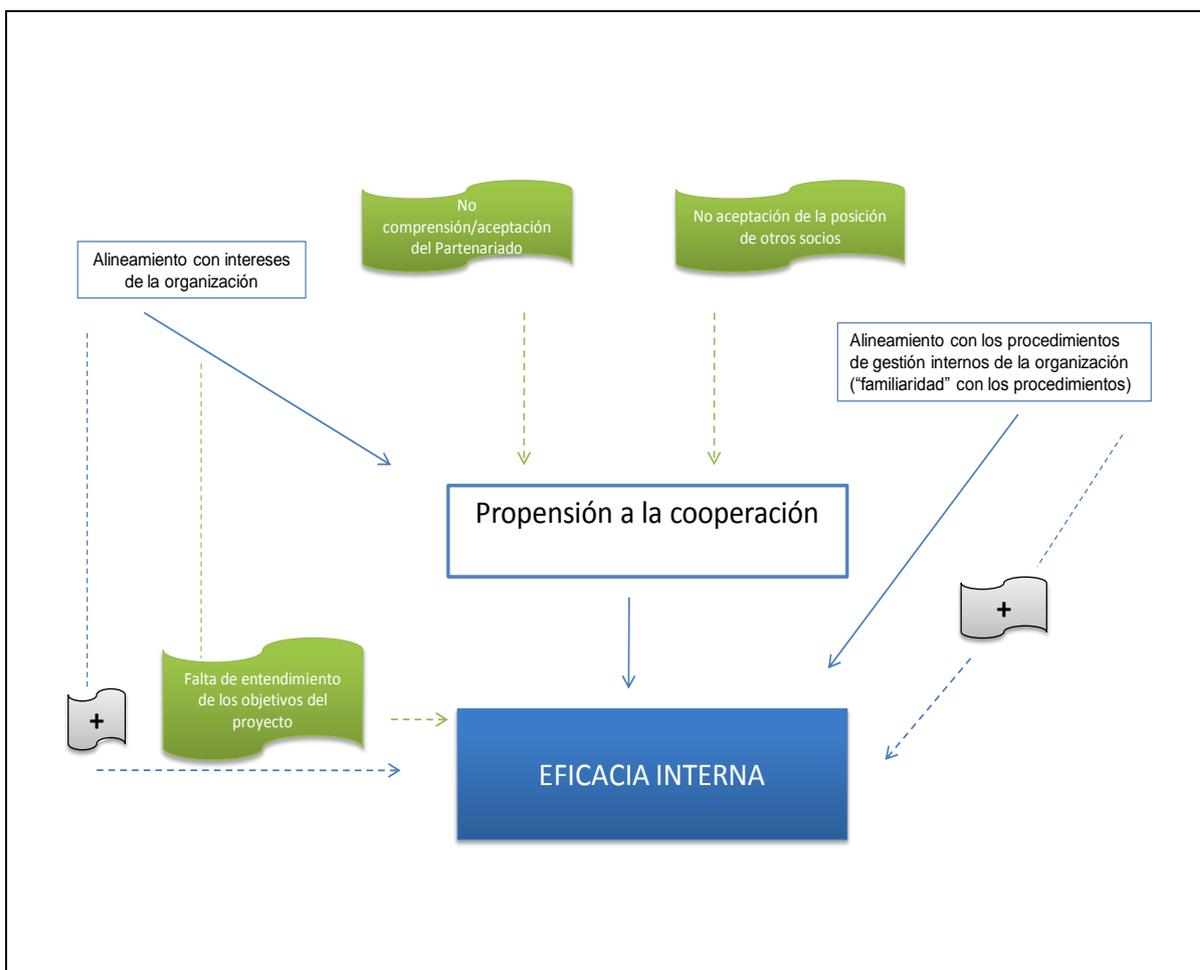


Figura 5 Variables explicativas de la eficacia interna de BIOEMPRENDE.

## 7. Información y Publicidad en el proyecto BIOEMPRENDE

Un proyecto aprobado en el ámbito del POCTEP 2007-2013, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), obliga a sus beneficiarios, en el ámbito de su ejecución, al cumplimiento de un conjunto de exigencias, reglas y procedimientos en materia de información y publicidad, determinado por la legislación comunitaria. En este sentido, los Reglamentos básicos de aplicación son:

1. Sección 1 "Información y publicidad" del Capítulo II del Reglamento (CE) Nº 1828/2006, de la Comisión Europea, de 8 de diciembre de 2006;
2. "Anexo I – Instrucciones para la construcción del emblema y la definición de los colores normalizados" del Reglamento (CE) Nº 1828/2006, de la Comisión Europea, de 8 de diciembre de 2006;



3. “Manual de Identidad Gráfica POCTEP” del Programa Operativo de POCTEP 2007-2013.

Así, el art. 69 del Reglamento (CE) 1083/2006 establece la necesidad de destacar el papel desempeñado por la Comunidad Europea, y de garantizar la transparencia de la ayuda procedente de los fondos. Además, el art. 4.2.c) del Reglamento (CE) 1828/2006 incorpora la obligación de que se evalúen los resultados de las medidas de información y publicidad en cuanto al grado de visibilidad y concienciación de los programas operativos. Adicionalmente, Según se establece en la “Guía Metodológica de Seguimiento y Evaluación de los Planes de Comunicación de los Programas Operativos del FEDER, Fondo de Cohesión y FSE 2007-2013”, la concienciación de los ciudadanos europeos acerca de los beneficios la política regional comunitaria es un reto prioritario para la Comisión Europea.

Por último, el manual de identidad gráfica de POCTEP establece que “(...) *Las acciones de información, difusión y promoción (libros, catálogos, folletos, paneles, carteles, vídeos, páginas web, CD-Roms, etc.) de proyectos cofinanciados deberán hacer referencia, en un sitio visible (portada, contra portada) a la intervención comunitaria (reproducción del logo de la UE e indicando el Fondo en cuestión) y al Programa Operativo “POCTEP” (reproducción del logotipo), tal como figura en la barra de firmas aquí abajo. En la barra de firmas, el logotipo del POCTEP está acompañado del logotipo de la Unión Europea y del FEDER”.*

Por lo tanto, en materia de información y publicidad las obligaciones básicas de cualquier beneficiario de un proyecto POCTEP son 2:

- a. Respetar estrictamente las indicaciones del Manual de Identidad Gráfica de POCTEP en lo que afecta al diseño de vallas de obra, páginas web, diseño de materiales y cualesquiera otros medios a través de los cuales se indique de forma clara, visible y concisa la contribución del programa POCTEP y los Fondos FEDER a la financiación de la actuación de la que se trate.
- b. Promover medidas de difusión que fomenten el conocimiento entre la población general de la contribución de la Unión Europea al desarrollo de las actuaciones que mejoran las condiciones de vida en el territorio objeto de actuación.



A nivel operativo, las obligaciones de los socios de BIOEMPRENDE en la fase de ejecución del proyecto son:

- a. En todas las aplicaciones de información y publicidad del proyecto (o las relativas al mismo): referencia bien visible de la insignia y mención de la Unión Europea, así como indicación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), junto con el logotipo de POCTEP.
- b. En los dossiers, notas de prensa y acciones desarrolladas con medios de comunicación social: información explícita sobre el proyecto, el apoyo de la UE y la cofinanciación comunitaria del FEDER.
- c. En el caso de que se haya creado una página web, ésta debe contener información sobre el proyecto, su progreso, datos de contacto, resultados y acciones, etc. Debe ser actualizada regularmente durante todo el período de ejecución del proyecto.
- d. En todos los eventos o actos públicos realizados en el ámbito del proyecto (salas de conferencias, seminarios, ruedas de prensa, acciones de formación, etc.): colocación bien visible de los logotipos de la Unión Europea y del Programa (banderas, paneles, menciones, etc.).

En esta línea, el formulario de candidatura preveía que se debe Informar al público en general y de manera especial a los agentes públicos y privados vinculados con la temática del proyecto sobre las actividades y acciones presentes en el mismo, resaltando el carácter público de su financiación por parte de la UE, atribuyendo al jefe de fila la obligación de asegurar que las medidas de información y publicidad se apliquen de conformidad con los requisitos mínimo impuestos por el Reglamento 1828/2006.

Para evaluar las medidas de información y publicidad hemos prodecido de la siguiente forma:

- 1) Examinamos los principales medios de difusión del proyecto: su página web y su difusión en redes sociales
- 2) Analizamos el cumplimiento de las obligaciones gráficas en los actos de difusión celebrados (jornadas de presentación del proyecto, reconocimiento de la creación de empresa...)

3) Dada la prolijidad de información disponible en este ámbito concreto a través de las herramientas internas de seguimiento, procedimos a pretestar los indicadores de información y publicidad propuestos en secciones anteriores.

4) Propusimos la administración del cuestionario establecido por la *“Guía Metodológica de Seguimiento y Evaluación de los Planes de Comunicación de los Programas Operativos del FEDER, Fondo de Cohesión y FSE 2007-2013”*, del Ministerio de Economía y Hacienda<sup>7</sup>.

### 7.1. Página web y redes sociales

En relación a la difusión del proyectos redes sociales, es importante destacar que Bioemprende ha centrado su difusión en las redes sociales, iniciando una campaña en julio de 2010 con una tendencia ascendente en número de seguidores. <http://www.bioemprende.eu/>



<http://www.bioemprende.blogspot.com/>

<sup>7</sup> *“Guía Metodológica de Seguimiento y Evaluación de los Planes de Comunicación de los Programas Operativos del FEDER, Fondo de Cohesión y FSE 2007-2013”*. Subdirección General de Administración del Fondo Europeo de Desarrollo Regional y la Subdirección General del Fondo de Cohesión y de Cooperación Territorial Europea de la Dirección General de Fondos Comunitarios (DGFC), del Ministerio de Economía y Hacienda, 2009.



Imagen 1. Blog de Bioemprende (con todos los logos)

<http://www.facebook.com/bioemprende?ref=ts>



Imagen 2: Facebook de Bioemprende (pinchando en las fotos aparecen los logos de POCTEP, FEDER y del Partenariado del proyecto)

<http://www.linkedin.com/groupInvitation?groupID=3215678&sharedKey=009EF12BD15F>



Imagen 3: LinkedIn de Bioemprende (los logos aparecen una vez que entras con un perfil y accedes al grupo)

<http://twitter.com/bioemprende>



Imagen 4: twitter de Bioemprende

Así mismo, en los eventos y actos públicos se ha colocado en lugar bien visible carteles indicativos con el nombre de la actividad, así como con los logos de la UE-Fondos FEDER y del POCTEP.

Para la difusión de los eventos se han realizado envíos masivos a una base de datos formada por entidades o personas interesadas en la biotecnología.





Imagen 5. Ejemplo de mail enviado para el curso de internacionalización de PYMES biotecnológicas

En los materiales entregados a lo largo de las diferentes actuaciones del proyecto también se han respetado las indicaciones de la Guía del POCTEP, incluyendo los logos correspondientes así como los logos de todos los socios del Partenariado.

Además de la página web del proyecto, que cumple con la identidad gráfica del POCTEP,

<http://www.bioemprende.eu/index.php> que hasta la fecha ha recibido un total de 25.002 visitas.



Imagen 6. Página web Bioemprende



En el marco del proyecto se ha creado un observatorio

<http://observatorio.bioemprende.eu/?sec=home> con una media de visitas mensuales de 4.144 (mes), que pretende impulsar una adecuada gestión del conocimiento, la mejora de la productividad y el impulso de la innovación en el sector biotecnológico para asegurar la sostenibilidad de la cooperación transfronteriza en éste ámbito.



Imagen 7: página web del observatorio Bioemprende

Por lo tanto, podemos concluir que BIOEMPRENDE respeta rigurosamente los criterios y requisitos de identidad gráfica de los Fondos FEDER en general, y del POCTEP en particular. Además de adoptar medidas adicionales que garanticen la difusión del proyecto (blog, facebook, twitter y LinkedIn) que permiten un conocimiento amplio del programa e impactan en un mayor número de la población.

### 7.3. Indicadores de producto y resultado en la actividad de información y publicidad del proyecto BIOEMPRENDE

A continuación se evidencian aquellas actividades en las que se realizan tareas concretas de información y publicidad:

ACTIVIDADES	INDICADORES PRODUCTO (algunos propios del proyecto y otras propuestas para poder medir las acciones)		INDICADORES de Resultado	
	<b>1. Observatorio</b>	<b>Nº de newsletters diseñadas</b>	<b>19</b>	<b>Nº de newsletters publicadas</b>
	<b>Destinatarios del boletín</b>			<b>1418</b>
	<b>Nº visitas a la web del observatorio</b>			<b>94.515</b>
<b>2. Creación y desarrollo de la página web y de una intranet</b>	<b>Nº de plataformas web diseñadas</b>	<b>1</b>	<b>Nº de visitas a las páginas web</b>	<b>25.002</b>
<b>3. Jornada de presentación del proyecto</b>	<b>Nº de jornadas realizadas</b>	<b>1</b>	<b>Nº de asistentes</b>	<b>223</b>
			<b>Nº de anuncios en prensa y medios de comunicación</b>	<b>nc</b>
<b>4. Jornada de cierre del proyecto</b>	<b>Nº de jornadas realizadas</b>	<b>5 de mayo Y 2 de diciembre</b>	<b>Nº de asistentes</b>	<b>80 el 5 de mayo</b>

Tabla 13. Indicadores de producto y resultado en materia de promoción y difusión, proyecto BIOEMPRENDE



Como se puede comprobar, es posible hacer un seguimiento de los productos generados en materia de difusión y promoción del proyecto BIOEMPRENDE en todos los indicadores propuestos, y es así mismo posible monitorizar los indicadores de resultado. Se puede afirmar que el proyecto BIOEMPRENDE genera información abundante y correctamente estructurada sobre sus actividades de promoción y difusión, y que está superando los hitos previstos en casi todos sus indicadores.

Para concluir con el apartado dedicado al seguimiento de las actividades de promoción y difusión, el Jefe de Fila de BIOEMPRENDE, ha fomentado la comunicación interna y externa mediante la elaboración de boletines, así como mediante la comunicación telefónica y por mail con los socios del proyecto.

Además, es obligación de los socios conocer y aplicar las recomendaciones establecidas en el Plan de Comunicación. Cabe destacar, además, que la visibilidad y concienciación de la ciudadanía europea acerca de los beneficios de la política regional comunitaria, cofinanciada por los Fondos Estructurales (FFEE), se ha convertido en un reto prioritario para la Comisión Europea en este nuevo periodo de programación.

Por ello, y para contribuir a explicar la eficacia en el seguimiento de las obligaciones de información y publicidad impuestas por FEDER por parte de los socios de BIOEMPRENDE, se ha administrado el siguiente cuestionario a los socios del proyecto, con el fin de examinar el grado de conocimiento de la Campaña de Comunicación y de sus obligaciones para con el proyecto en esta materia.

PREGUNTA	RESPUESTA		
¿Conocen el Plan de Comunicación del proyecto en el que participa?	Si	No	No sabe/No contesta
¿Ha recibido instrucciones específicas y/o un manual de seguimiento de los Planes de Comunicación?	Si	No	No sabe/No contesta
¿Ha participado en alguna jornada o sesión formativa en relación con los requisitos de comunicación en el nuevo periodo de programación?	Si	No	No sabe/No contesta
¿Forma su Organismo parte de alguna red de comunicación relacionada con los Fondos Europeos?	Si	No	No sabe/No contesta
Si Vd no es EL Jefe de Fila ¿Ha distribuido instrucciones específicas y/o un manual de requisitos de comunicación dirigido a los mismos?	Si	No	No sabe/No contesta
¿Ha aplicado correctamente las características técnicas exigidas reglamentariamente para las medidas de información y publicidad?	Si	No	No sabe/No contesta
¿Ha utilizado el eslogan acordado en el Plan de Comunicación para el material de comunicación puesto en práctica?	Si	No	No sabe/No contesta
¿En la convocatoria y/o resolución de las ayudas, convenios, etc. ha mencionado la participación del FEDER/FSE?	Si	No	No sabe/No contesta
¿En los pliegos de condiciones y cláusulas administrativas ha facilitado información sobre los fondos con cargo a los cuales se financia la acción?	Si	No	No sabe/No contesta
En los actos públicos desarrollados, ¿ha incluíd los logos de POCTEP y de Feder?	Si	No	No sabe/No contesta

Tabla 14. Propuesta de cuestionario para la determinación de la eficacia en el cumplimiento de las obligaciones de información y publicidad.

Las respuestas se pueden comprobar en el siguiente gráfico:

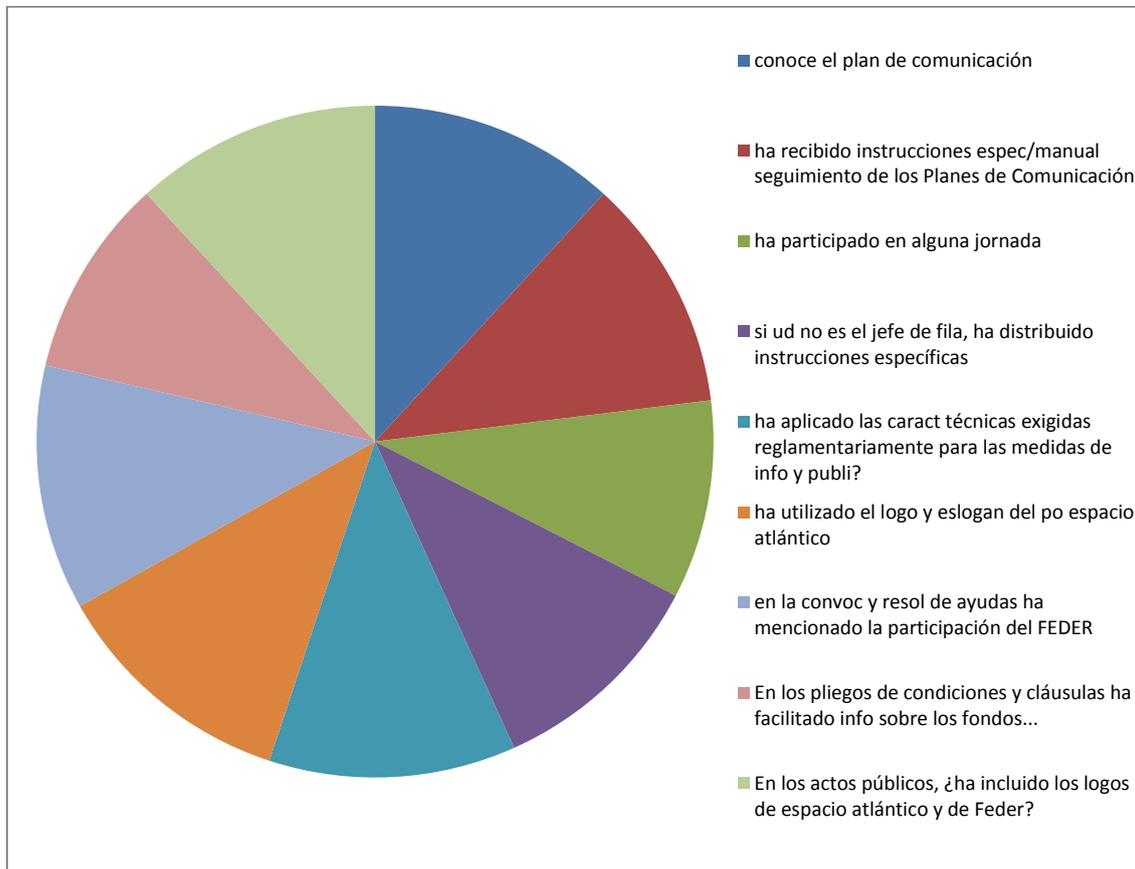


Gráfico 24. Cumplimiento de las obligaciones de información y publicidad.

Todos conocen el Plan de Comunicación del Proyecto y todos menos uno han recibido instrucciones especiales o manual de seguimiento de los planes de comunicación. Todos han mencionado la participación de FEDER y utilizan el logo y eslogan del PO POCTEP. El número de respuestas afirmativas se reduce en la pregunta sobre si ha participado en jornadas.

**Principios transversales: Crecimiento económico y empleo, Medio ambiente y desarrollo sostenible e Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.**

La Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres y la no discriminación son principios horizontales requeridos por la Unión Europea, que deben ser respetados en las diferentes etapas de planificación y gestión de los Fondos Comunitarios. Así ha quedado recogido en el artículo 16 del Reglamento (CE) Nº 1083/2006 cuando se expone que: “Los Estados miembros y la Comisión velarán por promover la Igualdad entre hombres y mujeres y la integración de las cuestiones de género en las diferentes etapas de la ejecución de los Fondos”. En el cuadro de mando del proyecto se ha previsto en todo momento el número de mujeres y hombres asistentes, beneficiarios, etc. con el fin de identificar si ha existido equidad en el número de hombres y mujeres beneficiarios de Bioemprende:

- Asistentes al Foro: 110 mujeres y 113 hombres (equitativo)
- Acciones formativas en el ámbito transfronterizo: 33 mujeres y 29 hombres (equitativo)
- Talleres y seminarios prácticos especializados en gestión de empresas biotecnológicas (dato de BIC GALICIA): 95 mujeres y 90 hombres (equitativo)
- Asistentes a la jornada de presentación de resultados (bic Galicia): 32 mujeres y 48 hombres (equitativo)
- Asistencia a las reuniones de comité de coordinación y gestión: 59 mujeres y 46 hombres (equitativo).

Así mismo, el Medio Ambiente ocupa un lugar relevante en las políticas nacionales y comunitarias, y así queda reflejado en la programación para el periodo 2007-2013, que trata de reequilibrar el acelerado crecimiento económico orientándolo hacia la sostenibilidad, en consonancia con la Agenda de Lisboa y la Política de Cohesión. Concretamente, la acción 4.5 Programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas consiste en la elaboración de unas guías de buenas prácticas medioambientales para entidades biotecnológicas (agroalimentación, pesca y acuicultura, medicina y salud y medio ambiente y energía).

## 8. Conclusiones y Recomendaciones.

1. El proyecto **BIOEMPRENDE** fue concebido como un instrumento llamado a **es promover la intensificación y diversificación de las relaciones entre entidades científicas y empresariales con vistas a explorar oportunidades de innovación biotecnológica en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal**, mediante un conjunto de actuaciones orientadas a a) Analizar la cultura emprendedora y detectar oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología; b) Desarrollar potencial humano para la innovación empresarial en la biotecnología; c) Identificar los agentes públicos y privados transfronterizos para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas; d) Diseñar y desarrollar mecanismos para crear un "parque empresarial" de la biotecnología en la eurorregión y e) Gestión y seguimiento.
2. **Los objetivos de BIOEMPRENDE se alinean con los objetivos de POCTEP** (Prioridad 1 del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza: "Cooperación y gestión conjunta para el fomento de la competitividad y la promoción del empleo" del MENR español y del QREN portugués. En especial, *BIOEMPRENDE* se enmarca en una iniciativa de promover la implantación de estructuras mixtas de innovación y desarrollo tecnológico y la cooperación entre centros de investigación y tecnológicos realizadas en conjunto con recursos de ambos lados de la frontera.
3. *BIOEMPRENDE* fue diseñado para que cada una de sus actuaciones se alinee con uno de los cinco grandes objetivos que persigue. Es más: sus actuaciones no son un elenco de actividades aisladas, sino que muchas de ellas se relacionan con todos los objetivos.
4. La implementación de *BIOEMPRENDE* según la programación prevista presenta un grado de cumplimiento aceptable entre socios. En general, las actividades se han desarrollado a un ritmo de ejecución correcto y a fecha de entrega del informe final de evaluación, todas las actividades habían finalizado.

5. En relación a los retrasos en la puesta en marcha y/o ejecución del proyecto, los miembros del Comité de Coordinación y Gestión han comentado en los cuestionarios distribuidos, que las dificultades encontradas en la ejecución de las actividades se han podido deber a aspectos como: las dificultades administrativas y burocráticas, y en segundo lugar, a la dificultad de ejecutar alguna tarea por parte de algún socio (retrasos en el programa de las acciones formativas, en la edición de guías y protocolo).

Las desviaciones encontradas se han solucionado gracias a la buena comunicación entre el partenariado del proyecto, que ha celebrado reuniones con una periodicidad bimensual / trimestral, partiendo de la premisa que a mayor comunicación, menor dificultad de entender qué tareas tiene que realizar cada socio.

Además, en relación a los retrasos, es necesario comentar que el ritmo de ejecución del proyecto ha sido elevado a lo largo de 2010 y comienzo de 2011, pues en el primer año del proyecto la mayoría de las actividades no se habían iniciado, exceptuando algunas como la celebración del Foro, el diagnóstico, etc.

6. Este proyecto tiene 2 poblaciones objetivos bien identificados: las empresas del sector de la biotecnología y por otra parte, los emprendedores que quieren crear su propia empresa biotecnológica. Como se ha observado en apartados anteriores, es necesario conocer su valoración sobre el proyecto, pues son beneficiarios directos del mismo, por lo que se han distribuido cuestionarios para poder conocer su percepción de la eficacia de las acciones de las que se benefician, así como del proyecto.

7. BIOEMPRENDE dispone de un sistema de indicadores muy completo, que facilita el conocimiento real de su funcionamiento.

Consideramos que el cuadro de mando del proyecto ha sido una herramienta útil como mecanismo de monitorización en cada una de sus reuniones. Proponiendo unos

8. BIOEMPRENDE ha cumplido rigurosamente con los criterios de identidad gráfica de POCTEP, y también se han realizado ciertos esfuerzos en materia de difusión del proyecto, fundamentalmente en las redes sociales. Las altas cifras de visitas a su página web ponen de manifiesto el interés del público en general por el proyecto, por lo que el jefe de fila ha considerado realizar un esfuerzo para su difusión en las redes sociales: Facebook, linkedin, blog, twitter... por lo que ha reforzado los mecanismos de difusión, más allá del mero cumplimiento de criterios de identidad gráfica, con el fin de mejorar el conocimiento de la contribución de la U.E al desarrollo económico y social.
  
  9. El proyecto dispone de un dispone de un sistema de indicadores en materia de información y publicidad, sin embargo, se recomienda la incorporación de nuevos indicadores que pongan de manifiesto la calidad y/o impacto de las actuaciones desarrolladas en materia de Información y Publicidad.
  
  10. En cuanto a la eficacia financiera, se ha alcanzado un porcentaje de gasto validado cerca del 96%, en el que todos los socios han alcanzado un porcentaje de ejecución, pago y validación cercano al 90%.
  
  11. Por último, es necesario señalar la buena comunicación entre los socios, lo que ha favorecido un mayor entendimiento de las tareas a realizar y por tanto, se puede constatar un grado elevado de eficacia interna. También se debe destacar el esfuerzo destinado a todas las actividades de formación con todas las dificultades que conllevan: búsqueda de empresas de biotecnología, búsqueda de emprendedores, de ponentes adecuados, de espacios de formación, etc.
- El proyecto también se ha visto reforzado por todas las publicaciones que han ayudado a dar a conocer la biotecnología tanto en guías, protocolos, manuales de gestión, etc.

## 9. ANEXOS:

- ANEXO 1: CUESTIONARIO ADMINISTRADO A LOS SOCIOS DEL PROYECTO EN LA REUNIÓN DEL 26 DE MAYO DE 2011.
- ANEXO 2: CUESTIONARIO ADMINISTRADO A LOS BENEFICIARIOS DE BIOEX Y UPD.



A través del siguiente cuestionario, pretendemos recopilar información que nos permita abordar la evaluación final del proyecto BIOEMPRENDE, y en concreto, datos que nos permitan realizar una aproximación a su eficacia, pertinencia y coherencia.

Le agradeceremos que cumplimente la información y conteste a las preguntas que le formulamos a continuación. Toda la información solicitada será tratada con la máxima confidencialidad, y en especial el tratamiento de aquellas preguntas que impliquen una valoración personal.

Ante cualquier duda, puede contactar con nosotros en el teléfono 986 419 922 (Maruxa Fernández), o a través del e-mail ([mfernandez@eosa.com](mailto:mfernandez@eosa.com)).

**Muchas gracias por su colaboración**

<b>Nombre</b>	
<b>Entidad</b>	

**ANÁLISIS DE LAS  
ACTIVIDADES DEL  
PROYECTO**

## Actividad 1. Analizar la cultura emprendedora y detectar oportunidades de negocio en el ámbito de la biotecnología

- 1.1 Diagnóstico del sector en la Eurorregión / mapa de recursos biotecnológicos
- 1.2 Foro Transfronterizo de Biotecnología y jornada de inauguración del proyecto
- 1.3 Georeferenciación de las empresas de biotecnología (GIS)

### 1. Valore los siguientes aspectos (marque con una X la opción correcta):

Valoración del grado de ejecución de la actividad en el sentido de obtención de resultados y contribución a los objetivos del proyecto	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>¿Ha habido dificultades en su puesta en marcha?</b> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí. En ese caso seleccionar motivos (puede seleccionar varias)					
		Presupuestarias: disponibilidad de crédito			
		Lentitud en la realización de trámites administrativos: contratación...			
		Técnicas: desconocimiento temática, dificultad en especificaciones técnicas..			
		Físicas: definir emplazamiento...			
	Otras:				

## Actividad 2. Desarrollar potencial humano para la innovación empresarial en la biotecnología

- 2.1 Campaña de sensibilización para la captación de empresas y emprendedores
- 2.2 Programa de formación específico para la creación de empresas biotecnológicas
- 2.3 Talleres y seminarios prácticos especializados en gestión de empresas biotecnológicas
- 2.4 Planes de internacionalización de empresas biotecnológicas
- 2.5 Programa de formación en materia de vigilancia competitiva

**2. Valore los siguientes aspectos (marque con una X la opción correcta):**

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Valoración del grado de ejecución de la actividad en el sentido de obtención de resultados y contribución a los objetivos del proyecto</b>					
<b>¿Ha habido dificultades en su puesta en marcha?</b> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí. En ese caso seleccionar motivos (puede seleccionar varias)		Presupuestarias: disponibilidad de crédito			
		Lentitud en la realización de trámites administrativos: contratación...			
		Técnicas: desconocimiento temática, dificultad en especificaciones..			
		Físicas: definir emplazamiento...			
	Otras:				

**Actividad 3. Identificar los agentes públicos y privados transfronterizos para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas**

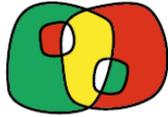
- 3.1 Guía de valoración económica-financiera de proyectos biotecnológicos
- 3.2 Plataforma web para la identificación de los agentes públicos y privados de apoyo a la creación y consolidación de empresas bio
- 3.3 Premio a los mejores proyectos de creación de empresas biotecnológicas
- 3.4 Unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos
- 3.5 Servicio Conjunto de Vigilancia Competitiva de negocios biotecnológicos
- 3.6 Programa de apoyo a la expansión internacional
- 3.7 Fomento de los spin off de base empresarial, académica y de base médica
- 3.8 Vivero de empresa virtual

**3. Valore los siguientes aspectos (marque con una X la opción correcta):**

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Valoración del grado de ejecución de la actividad en el sentido de obtención de resultados y contribución a los objetivos del proyecto</b>					
<b>¿Ha habido dificultades en su puesta en marcha?</b> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí. En ese caso seleccionar motivos (puede seleccionar varias)		Presupuestarias: disponibilidad de crédito			
		Lentitud en la realización de trámites administrativos: contratación...			
		Técnicas: desconocimiento temática, dificultad en especificaciones técnicas..			
		Físicas: definir emplazamiento...			
	Otras:				

**Actividad 4. Diseñar y desarrollar mecanismos para crear un "parque empresarial" de la biotecnología en la eurorregión**

- 4.1 Observatorio transfronterizo de la innovación en biotecnología
- 4.2 Agrupación empresarial transfronteriza de empresas biotecnológicas
- 4.3 Protocolo para la creación y consolidación de empresas biotecnológicas en la Eurorregión
- 4.4 Potenciación de la imagen de la eurorregión como ubicación ideal para empresas biotecnológicas
- 4.5 Programa de minimización del impacto medioambiental de las actividades biotecnológicas
- 4.6 Jornada de cierre del proyecto



P R O G R A M A  
COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA  
E S P A Ñ A ~ P O R T U G A L  
COOPERAÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA  
2 0 0 7 - 2 0 1 3

Unión Europea  
FEDER  
Invertimos en su futuro



**4. Valore los siguientes aspectos (marque con una X la opción correcta):**

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Valoración del grado de ejecución de la actividad en el sentido de obtención de resultados y contribución a los objetivos del proyecto</b>					
<b>¿Ha habido dificultades en su puesta en marcha?</b> <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí. En ese caso seleccionar motivos (puede seleccionar varias)		Presupuestarias: disponibilidad de crédito			
		Lentitud en la realización de trámites administrativos: contratación...			
		Técnicas: desconocimiento temática, dificultad en especificaciones técnicas..			
		Físicas: definir emplazamiento...			
	Otras:				

GESTIÓN Y  
COORDINACIÓN DEL  
PARTENARIADO.

## Actividad 5. Gestión y seguimiento

5.1. Coordinación general del proyecto

5.2. Evaluación externa del proyecto

5.3. Auditoría externa

**5. Valore la utilidad de las reuniones de seguimiento de BIOEMPRENDE para cada uno de los siguientes aspectos. Marque con una X su valoración:**

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Seguimiento de objetivos					
Explicación de los mecanismos de ejecución del POCTEP (certificaciones, contrataciones...)					
Coordinación de las actuaciones entre socios					

**6. Valore ahora el funcionamiento del partenariado desde el punto de vista de participación, coordinación y trabajo conjunto.**

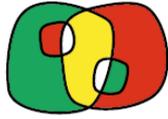
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Fluidez en la comunicación					
Coordinación de la ejecución de las actividades					
Grado de claridad de las tareas y objetivos					
Rapidez en la respuesta o requerimientos formulados					

PROMOCIÓN Y  
DIFUSIÓN



**7. Valore el grado de promoción y difusión del proyecto BIOEMPRENDE. Marque con una X su valoración:**

PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN	SI	NO	NS/NC
¿Conocen el Plan de Comunicación del proyecto en el que participa?			
¿Ha recibido instrucciones específicas y/o un manual de seguimiento de los Planes de Comunicación?			
¿Ha participado en alguna jornada o sesión formativa en relación con los requisitos de comunicación en el nuevo periodo de programación?			
¿Ha distribuido dentro de su entidad instrucciones específicas y/o un manual de requisitos de comunicación en acciones de publicidad?			
¿Ha aplicado correctamente las características técnicas exigidas reglamentariamente para las medidas de información y publicidad?			
¿Ha utilizado el logotipo y eslogan del Programa Operativo POCTEP para el material de comunicación puesto en práctica?			
¿En la convocatoria y/o resolución de las ayudas, convenios, etc. ha mencionado la participación del FEDER?			
¿En los pliegos de condiciones y cláusulas administrativas ha facilitado información sobre los fondos con cargo a los cuales se financia la acción?			
En los actos públicos desarrollados, ¿ha incluido los logos de POCTEP y de Feder?			



P R O G R A M A  
COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA  
**E S P A Ñ A ~ P O R T U G A L**  
COOPERAÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA  
2 0 0 7 ~ 2 0 1 3

Unión Europea  
FEDER

Invertimos en su futuro



PERTINENCIA E IMPACTO DE  
BIOEMPRENDE.



**8. A continuación, le vamos a pedir que valore el futuro impacto de BIOEMPRENDE.  
Marque con una X la opción que más se aproxime a su opinión:**

	Mucho	Bastante	Poco	Nada
¿Considera que aumentará el número de empleos sobre biotecnología?				
¿Mejorará la colaboración entre bioemprendedores a uno y otro lado de la frontera?				
¿Mejorará la transferencia de información entre centros de investigación y empresas tanto en Galicia como en el Norte de Portugal?				
¿El proyecto contribuirá a un aumento en la formación y capacitación de futuros emprendedores en materia biotecnológica?				

**9. Por favor, indique su grado de satisfacción con el desarrollo y ejecución de las siguientes actividades (marque con una X la opción correcta):**

ACTIVIDADES	nada satisfecho	poco satisfecho	parcialmente satisfecho	muy satisfecho
1. ANALIZAR LA CULTURA EMPRENDEDORA Y DETECTAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL ÁMBITO DE LA BIOTECNOLOGÍA				
2. DESARROLLAR POTENCIAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LA BIOTECNOLOGÍA				
3. IDENTIFICAR LOS AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS TRANSFRONTERIZOS PARA LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS BIOTECNOLOGICAS				

4. DISEÑAR Y DESARROLLAR MECANISMOS PARA CREAR UN "PARQUE EMPRESARIAL" DE LA BIOTECNOLOGÍA EN LA EURORREGIÓN				
5. GESTIÓN Y SEGUIMIENTO				

**10. Para concluir, desde su punto de vista destaque tres resultados positivos del proyecto y tres aspectos sobre los que se debería mejorar:**

ASPECTOS POSITIVOS: RESULTADOS POSITIVOS

1. ...
2. ...
3. ...

ASPECTOS A MEJORAR:

1. ...
2. ...
3. ...

Fecha	
Nº Cuestionario	

### P. 1

Por favor, indique el tipo de actividad en la que ha participado dentro de BIOEMPRENDE

▶ Programa de apoyo a la expansión internacional (BIOEX)	<input type="checkbox"/>
▶ Unidad de promoción y desarrollo de negocios biotecnológicos (UPD)	<input type="checkbox"/>

### P. 2

Por favor, indique a qué sector de biotecnología pertenece su empresa

	Seleccione una opción
▶ <b>Biotecnología Roja o Sanitaria</b>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Biotecnología Azul o Marina</b>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Biotecnología Verde o Agroalimentaria</b>	<input type="checkbox"/>
▶ <b>Biotecnología Blanca o Medioambiente</b>	<input type="checkbox"/>

### P. 3

Por favor, valore ahora, a partir de su percepción, la satisfacción con cada uno de los servicios que BIOEMPRENDE ha prestado a su empresa. (1 muy bajo – 4 muy alto)

		GRADO DESATISFACCIÓN			
Empresas apoyadas por BIOEMPRENDE		1	2	3	4
▶ ¿Ha recibido más de un servicio? (señalar y valorar los servicios)	Sí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Adecuación a las necesidades de las empresas y emprendedores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



▶ Visibilidad del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ La periodicidad de las reuniones de apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ La utilidad de las reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ La actividad desarrollada durante la prestación del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Las labores de coordinación e información a lo largo de la duración del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ El intercambio de información de los integrantes en BIOEX y UPD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ El programa le ha servido para identificar oportunidades de mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ ¿Considera que ha mejorado la competitividad de su bioempresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### P. 4

¿Cree que hay algún otro aspecto en relación con el funcionamiento de los servicios en los que ha participado en Bioemprende que merezca la pena resaltar?

#### P. 5

¿Qué aspectos del Proyecto Bioemprende valoraría más positivamente? (Marque un máximo de 3 opciones)

▶ La difusión y promoción realizada de los servicios de BIOEX Y UPD entre las empresas biotecnológicas	<input type="checkbox"/>
▶ La posibilidad de conocer el mercado internacional e introducirse en el mismo	<input type="checkbox"/>
▶ La información proporcionada en general	<input type="checkbox"/>
▶ El asesoramiento prestado de forma personalizada	<input type="checkbox"/>
▶ Los resultados alcanzados	<input type="checkbox"/>
▶ La reorientación del servicio a las necesidades (informativas, estratégicas, de análisis de mercado) de su empresa	<input type="checkbox"/>
▶ La calidad del material de análisis entregado	<input type="checkbox"/>
▶ Las aportaciones y sugerencias del equipo que conforma el servicio a nivel estratégico, documental, etc.	<input type="checkbox"/>

**P. 6**

---

¿Se inscribiría el próximo año en un servicio de las mismas características? Sí/No.

**P. 7**

---

De inscribirse el próximo año, ¿qué características u orientación querría que tuviera el servicio de asesoramiento?