

**Ponencia: “La experiencia del ICIC evaluando proyectos empresariales: los criterios en las aportaciones reintegrables”**

**Autor: Edgar García (ICIC)**

**Mesa Redonda 1: “Sistemas y modelos de evaluación”**

---

**Evolución de los criterios de valoración de las aportaciones reintegrables.**

Con la finalidad de aportar nuestra experiencia al debate de las jornadas que hoy empiezan, he decidido centrar mi charla en la evolución y complejidad de gestión de los criterios de evaluación de proyectos empresariales de uno de los instrumentos que han caracterizado y singularizado la acción del ICIC en el marco de las políticas públicas en el sector de la cultura: las aportaciones reintegrables (en adelante ARs)

**Breve definición AR:** una ayuda económica en forma de coproducción que permite a la empresa disponer de financiación previa a la producción del proyecto, y que se reintegra en caso de éxito o se convierte (parcialmente) en subvención, en caso de fracaso. Las ARs se basan en la transparencia y en la corresponsabilidad económica entre el administrado y el ICIC.

**ARs 1G (2002)**

Concebidas en el momento de creación del ICIC (2002) como una primera versión de las actuales ARs, la valoración de los proyectos empresariales se basaba de manera principal en la viabilidad de la propuesta presentada por la empresa. Además, en muchos casos, el plan de retorno se planteaba como una operación financiera a plazos, sin contemplar realmente la variable de riesgo empresarial, lo que dificultaba enormemente la capacidad de adaptación de la herramienta a la variabilidad en los resultados de los proyectos.

**ARs 1G: criterios de evaluación (14):**

1. Grado de sectorialidad del proyecto.
2. Viabilidad económica y de reintegro de la aportación.
3. Grado de aportación económica de la entidad solicitante respecto del proyecto.
4. Existencia de indicadores cuantitativos de los resultados a obtener en la realización del proyecto.
5. Adecuación del proyecto a los objetivos y las líneas generales de actuación del ICIC.
6. Apoyo de los agentes culturales del sector en el cual incide el proyecto.
7. Introducción de mecanismos o fórmulas empresariales innovadoras.

8. Grado de apertura a los mercados exteriores a nivel estatal, comunitario o internacional.
9. Interés cultural específico del proyecto.
10. Calendario de reintegro de la aportación.
11. Grado de impacto mediático y/o social del proyecto.
12. Grado de financiación conseguido de otras entidades, públicas o privadas.
13. Grado de multidisciplinariedad o de cooperación entre diferentes ámbitos de las industrias culturales.
14. No haber recibido aportaciones del ICIC.

#### **ARs 2G (2004)**

El año 2004 se concibe la 2ª generación de ARs, que presenta como características diferenciales el hecho de que **se elimina la penalización por el fracaso** de proyectos anteriores presentados por la misma empresa, y **se introduce el acompañamiento en el riesgo de manera (jurídicamente) explícita**, con la obligación de presentar garantías por parte del solicitante, para hacer frente a importes mínimos de retorno. Además, la **introducción de retornos variables** para todos los proyectos permite una mejor adaptación a la realidad de los ingresos de los proyectos beneficiarios.

#### **ARs 2G: criterios de evaluación (8)**

1. No haber recibido subvención del Departamento de Cultura para el mismo objeto.
2. Idoneidad de los indicadores de resultados objetivos propuestos (que permitan evaluar el nivel de consecución de los resultados a obtener).
3. Viabilidad económica y de reintegro de la aportación.
4. Porcentaje de autofinanciación de la propuesta presentada.
5. Porcentaje de financiación conseguido de otras entidades, públicas o privadas.
6. Introducción de mecanismos o fórmulas empresariales innovadoras.
7. Interés específico de la propuesta en el desarrollo industrial de la empresa.
8. Mecanismos de penetración en el mercado.

**Experiencia acumulada** en el caso de **ARs de proyectos estratégicos** (desarrollo empresarial): a pesar de que durante 2 años desde el ICIC se abrió una categoría de ayudas reintegrables que permitía a las empresas presentar procesos de crecimiento empresarial (utilizando indicadores de consecución de objetivos que no tenían porque estar directamente vinculados a resultados económicos), los resultados obtenidos no fueron los esperados. Por una parte, **ninguna empresa alcanzó un retorno por encima del mínimo exigido**, de manera que los resultados no fueron exitosos desde una perspectiva económica. De todos modos, la principal **causa** de tal resultado se debe a la constante metamorfosis que sufre un proyecto de desarrollo empresarial, que va evolucionando constantemente con cada nuevo *input* que recibe el empresario, a la vez que se va alejando a la misma velocidad del plan de

negocio presentado en su momento, y sobre el cuál se hizo una valoración y se concedió una AR. Sin embargo, por otra parte, y tal vez éste sea el aspecto más lamentable a destacar, no se detectó **ninguna empresa con la suficiente creatividad empresarial como para hacer una propuesta de indicadores basada en indicadores cualitativos**, ni tan solo en indicadores cuantitativos que en lugar de hacer referencia a un ingreso, hiciese referencia a la consecución de valores intangibles (como por ejemplo, crecimiento de la notoriedad o el prestigio a través de impactos a la web...).

### **ARs 3G (2008)**

El año 2007 se trabaja en la concepción de una nueva convocatoria de ARs basada en la idea de mejorar la ya existente, y respetando los parámetros establecidos en lo que concierne al acompañamiento en el riesgo de las empresas solicitantes. La **innovación** principal que se introduce este año es el hecho de plantear una **valoración cultural** de los proyectos previa a la habitual valoración de carácter más empresarial. Esta valoración no es de obligatorio cumplimiento, sino que se plantea como una **discriminación positiva** que permite valorar las bondades culturales de los proyectos y, si procede, ponerlas en una mejor posición ante el posterior análisis de la viabilidad, ya que el tanto por ciento de puntuación obtenido se resta directamente del coste del proyecto presentado, obteniendo así un **nuevo presupuesto** (bonificado), que es **más viable**.

### **ARs 3G: criterios de valoración cultural (máximo 33 puntos)**

1. Criterio de lengua catalana o aranesa (11 puntos)

2. Criterio de interés cultural (11 puntos)

- Interés artístico
- Interés social
- Trayectoria del equipo artístico
- Autoría catalana

3. Criterio de territorialidad (11 puntos)

- Equipo artístico catalán
- Equipo de producción catalán
- Proveedores catalanes

### **ARs 3G: criterios de valoración empresarial (máximo 100 puntos)**

1. Viabilidad y contrastabilidad de los datos (65 puntos)

2. Número y resultado de las ARs presentadas en los 2 años anteriores por la misma empresa (20 puntos)

3. Interés estratégico empresarial del proyecto (15 puntos)

- Interés estratégico para la empresa
- Interés estratégico para el sector
- Disponer de una consultoría de empresa

<b>Presupuesto presentado</b>		<b>125.000</b>
	€	
		<b>116.380</b>
<b>Presupuesto aceptado por el ICIC</b>	€	
		12.500
<b>Financiación ajena</b>	€	
		<b>103.880</b>
<b>Presupuesto del solicitante</b>	€	
<b>Financiación cultural</b>	29%	<b>30.125</b>
	€	
1. Uso de la lengua catalana o aranesa	11%	
2. Interés cultural del proyecto	7%	
3. Territorialidad	11%	
<b>Presupuesto Bonificado</b>		73.755
	€	
50%		36.877
	€	
<b>Financiación empresarial</b>	75%	<b>27.658</b>
	€	
1. Viabilidad económica del proyecto	45%	
2. Valoración ARs de los últimos años	20%	
3. Interés estratégico y empresarial	10%	
<b>TOTAL (propuesta de concesión)</b>		<b>57.783</b>
	€	
<b>aval</b>		<b>13.829</b>
	€	
	<b>aforo</b>	<b>espectadores</b>
<b>punto muerto empresa</b>	<b>39,47%</b>	<b>26.012</b>
<b>punto muerto bonificado</b>	<b>35,06%</b>	<b>23.107</b>

<b>Presupuesto total proyecto</b>	<b>Propuesta concesión</b>	<b>% concesión</b>
103.880,00 €	57.783 €	55,63%

## Complejidad en la gestión:

1. El principal criterio de valoración en el que se basa el análisis de la actual convocatoria de las ARs, la **viabilidad económica** y contrastabilidad de los datos, con un peso del 65% del total del resto de criterios, es aún un **reto** tanto para nuestros gestores públicos como para los expertos del sector. Por más que se pueda determinar de manera relativa la idoneidad o no -en términos generales-, de un proyecto determinado ante el mercado cultural, acertar como para valorar si se alcanzarán exactamente los objetivos económicos que permitan la recuperación de la inversión realizada, y por lo tanto entrar en cifras de beneficios, se convierte habitualmente en una **tarea de difícil concreción, debido a la naturaleza de los productos culturales**. De poco sirven a menudo las experiencias acumuladas anteriores por la misma empresa; no es fiable pensar que dos proyectos similares tendrán resultados económicos similares; tampoco sirve que el mercado esté absorbiendo propuestas similares, si todo depende de la magia que desprenda la propuesta final, de la acogida entre el público, de la acertada promoción que se haga; etc... Así pues, **el principal criterio de valoración se fundamenta en la misma debilidad argumental sobre el que se levanta el más sólido de los proyectos culturales, el de la expectativa antes de ser contrastada con el público.**

2. El papel de un **Consejo Asesor** en el proceso de evaluación de proyectos no tiene porque aportar necesariamente la luz que se desearía. A menudo los Consejos Asesores formados por **representantes de los diferentes gremios y asociaciones**, aunque representan **una herramienta de asesoramiento imprescindible y valiosa para la definición de grandes líneas maestras, o para la discusión de criterios generales**, disponen de limitadas competencias a la hora de dar su opinión sobre la viabilidad de los proyectos presentados por sus compañeros.

3. A menudo los **dossieres** presentados por las empresas carecen de método y de argumentario, lo que no hace otra cosa que evidenciar que la **metodología empresarial** en la preparación de proyectos es todavía mejorable, a la vez que confirma que muchos de los empresarios de nuestro país se mueven más por su **intuición** que no por verdaderos estudios de mercado. Esta intuición no les resta mérito, sin embargo.

4. **La paradoja del dossier pobre.** Los evaluadores de ayudas públicas a menudo se encuentran atrapados entre la lógica administrativo-jurídica (aquella que dictamina evaluar según el dossier presentado por el solicitante) y la pobreza de contenidos de los dossieres presentados (que impiden hacer un análisis riguroso), y se ven obligados a hacer análisis interpretativos de los proyectos (por lo tanto, a menudo subjetivos). La **ironía** aparece cuando el administrado, en vez de explicar los verdaderos objetivos del proyecto (o su valor estratégico), se lamenta amargamente de que la Administración haga su interpretación,

tildándola de partidista cuando ésta no responde a sus intereses, pero sin haber sido capaz de resaltar los aspectos que pueden ayudar a una mejor evaluación del proyecto por parte de los gestores de ayudas.

Principales **puntos débiles** de los proyectos que dificultan su evaluación:

- **plan de marketing** (definición de públicos objetivos, tanto desde una perspectiva demográfica como sociológica)
- **análisis de competencia**