

¿Hacemos un proyecto?

*Desde el principio hasta el final,
lo que debes recordar*

2ª Edición



Ayuntamiento
de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko
Udala



Arabako Foru Aldundia
Diputación Foral de Alava



Fases

Presupuesto

Seguimiento

Memoria

¿Hacemos un proyecto?

Desde el principio hasta el final,

lo que debes recordar

2ª Edición

Edita: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

Autores: Nahia Pérez de San Román y Oskar Fernández para Erdu
Agencia para las Asociaciones y el Voluntariado.

Colaboran: Diputación Foral de Álava y Obra Social de Caja Vital.

Diseño y maquetación: José Antonio Ugarte.

Traducciones: Aixé S.L.

Imprime: Gráficas Vicuña.

Depósito Legal: VI 523/06

1ª Edición: 2005

2ª Edición: 2007

ÍNDICE

<i>¿Para qué elaboramos proyectos?</i>	5
<i>Antes de empezar, ¿qué nos tenemos que preguntar?</i>	7
<i>¿Qué es un buen proyecto?</i>	10
<i>¿Qué fases hay que seguir?</i>	12
<i>¿Cómo hacemos un buen proyecto?</i>	13
<i>¿Cuánto nos cuesta el proyecto?</i>	23
<i>¿Cómo sabemos que lo estamos haciendo bien?</i>	27
<i>¿Cómo elaboramos la memoria?</i>	32
<i>Recordemos: Consejos útiles</i>	35
<i>Para terminar, ¿dónde puedo seguir buscando?</i>	38

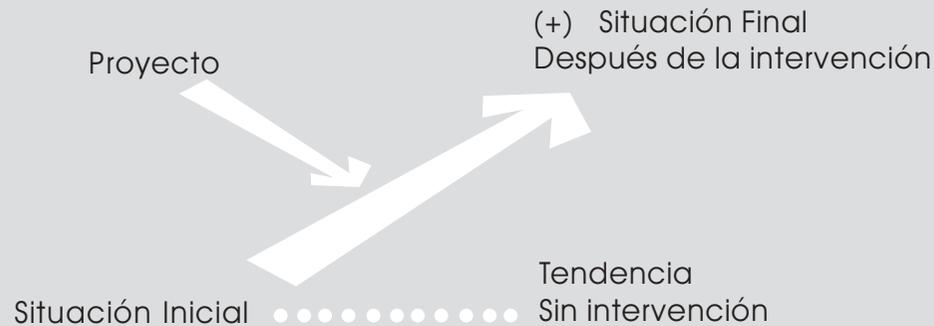
¿PARA QUÉ ELABORAMOS PROYECTOS?

Antes de contestarnos esta pregunta sería importante preguntarnos ¿qué es un proyecto?, porque muchas veces pensamos que tenemos que realizar proyectos cuando aparece la oportunidad de una subvención, pero si sabemos que un proyecto es:

Un plan de acción, es nuestro “mapa y brújula” para poder llegar a alcanzar nuestra meta y no perder el norte. Es una herramienta, un instrumento que nos ayuda a todos/as a seguir el mismo camino y a saber lo que estamos haciendo, para evitar posibles “parches” o improvisaciones ya que detrás de una buena improvisación está un elaborado e intenso trabajo.

Nos damos cuenta de que los proyectos son necesarios para poder prever y materializar las actividades con las que queremos conseguir nuestros objetivos. Es poder decidir anticipadamente lo que se quiere conseguir señalando los medios para alcanzarlos. Está claro que para que se de una pensada intervención es imprescindible una planificación.

**¿PARA QUÉ
ELABORAMOS PROYECTOS?**



Normalmente hacemos proyectos para concretar actividades “externas” de la asociación, pero se pueden elaborar para poder mejorar la proyección de la asociación, mejorar la organización y los canales de comunicación entre los/as miembros, dar a conocerla, conseguir más apoyos, recursos, gente... Es decir, todos los aspectos de la vida asociativa pueden y deben ser concretados en proyectos de acción.

Todo proyecto se realiza para ponerlo en práctica y así poder evaluar lo que hemos ejecutado.

Para poder decidir anticipadamente es necesario una planificación, ordenarse las ideas. Muchas veces no sabemos ni cómo empezar, nos asaltan muchas preguntas sin orden, por ello, lo que vamos a poder leer a lo largo de estas líneas, son las respuestas a algunas de estas preguntas, ordenándolas para que la realización del proyecto sea más “sencilla”.

ANTES DE EMPEZAR

¿QUÉ NOS TENEMOS QUE PREGUNTAR?

Antes de nada, es importante saber quiénes somos, qué queremos conseguir como asociación, a dónde queremos llegar, con quiénes estamos trabajando... Es decir, tener clara la misión, la finalidad y sentido de nuestra asociación para que así, los proyectos que realicemos estén acorde con nuestros objetivos y poder alcanzarlos sin perder el rumbo.

Todas las personas que pertenecen a una asociación necesitan saber y deben tener claro estas preguntas. Es importante poder transmitir a cualquier persona que se acerque a la asociación o quiera conocer un poco más, la identidad de la misma de forma clara y sencilla. Es la forma de saber el momento de la asociación y de la realidad en la que nos movemos, para evitar que los objetivos se estanquen o se petrifiquen impidiendo satisfacer las necesidades reales.

Ahora más que nunca es ineludible realizar este ejercicio de manera frecuente ya que vivimos en una realidad cambiante. Cuestionarnos sobre nuestra identidad y en grupo es un trabajo arduo pero necesario, y el realizarlo es una inversión de futuro para nuestra asociación, porque a la hora de realizar el proyecto nos ahorrará tiempo y energía el tenerlo claro y reflexionado.

ANTES DE EMPEZAR
¿QUÉ NOS TENEMOS QUE PREGUNTAR?

Para ello es importante dar respuesta a estas preguntas colectivamente, de forma clara y breve:

¿Quiénes somos?

¿Quiénes formamos la asociación?, ¿Cuántos/as personas activos/as somos?, ¿Cuáles son nuestros rasgos característicos? (vecinos/as de barrio, jóvenes, mujeres, profesionales, voluntarios/os, afectados/as por un determinado problema o necesidad, etc.), ¿Cuál es nuestra realidad en cuanto a necesidades y problemas?

¿Qué hacemos?

¿Qué actividades y/o servicios principales realizamos? (denuncia, asesoramiento, información, formación, divulgación, sensibilización, servicios de apoyo o asistenciales...)

¿Para qué lo hacemos?

¿Cuáles son nuestros objetivos fundamentales, nuestras metas?, ¿Qué queremos conseguir con nuestra acción?, ¿Cuáles son las finalidades de nuestra asociación?, ¿Qué cambios deseamos lograr frente a la situación problema (o situación inicial) sobre la que vamos a actuar?, ¿Cuáles son los centros de interés que motivan y movilizan a nuestra gente?

¿Para quién lo hacemos?

¿Quiénes son nuestros/as destinatarios/as?, tanto los/as directos/as (quienes recibirán y se beneficiarán directamente de las acciones de la asociación) como los/as indirectos/as (quienes tienen relación con los/as directos/as: las personas, los grupos, colectivos, sectores sociales), ¿A quiénes dirigimos nuestras acciones? (toda la comunidad social, la población de un territorio concreto, un sector o grupo social determinado, un colectivo afectado por un problema o necesidad concreta, etc.), ¿Cuál es su situación? (es importante describir el número de personas, las diferentes edades, sexo, características educativas o laborales, estado civil, etc.)

Para poder revisar colectivamente la misión de nuestra asociación se pueden utilizar todo tipo de técnicas que nos van a ayudar y dar pistas para poder realizarlo: consultas mediante cuestionarios, entrevistas, sesiones trabajo y seminarios, reuniones informativas y/o consultivas, asambleas, publicaciones y boletines, juegos, dinámicas participativas, carteles, tablón de anuncios, encuestas, sondeos, observaciones...

"Si pudiéramos saber dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos, podríamos juzgar mejor, qué hacer y cómo hacerlo."

Abraham Lincoln

¿QUÉ ES UN BUEN PROYECTO?

Para que un proyecto sea bueno, es primordial que sea realista y que se acerque al máximo a las necesidades, intereses, motivaciones... de los colectivos concretos (mujeres, hombres, adolescentes, jóvenes, personas con algún tipo de discapacidad, con algún tipo de problemática...) con los que trabaja nuestra asociación. Los proyectos tienen que estar "pegados al terreno", adecuados a la realidad. Por ello las asociaciones y colectivos deben "abrir bien las orejas", desarrollando la escucha activa: observando, preguntando, hablando... recogiendo así información de primera mano, fiable y real. ¿Cuántas veces proyectos no han funcionado, no por su planificación de objetivos, actividades, recursos, sino por no cubrir los intereses reales de la población?

Antes de realizar ningún proyecto hay que conocer si existen más asociaciones, instituciones que tengan unas iniciativas adecuadas y suficientes para lograr alcanzar los mismos objetivos que nuestra asociación. Este conocimiento ayuda a no duplicar esfuerzos ni recursos, a poder hacer uso de muchos de ellos y a poder hacer proyectos nuevos que sirvan para reforzar y complementar las acciones ya en marcha.

Es muy importante tener una buena idea, y no sólo el tenerla, sino el poderla plasmar en un papel y ser capaces de formularla.

Que sea una propuesta interesante, que motive a los/as destinatarios/as de la asociación. Posible y real, teniendo en cuenta los recursos y medios posibles. Eficaz y eficiente, para que se cumplan los objetivos utilizando los recursos adecuados. Relacionada con la misión, la identidad de nuestra asociación, para no perder el rumbo.

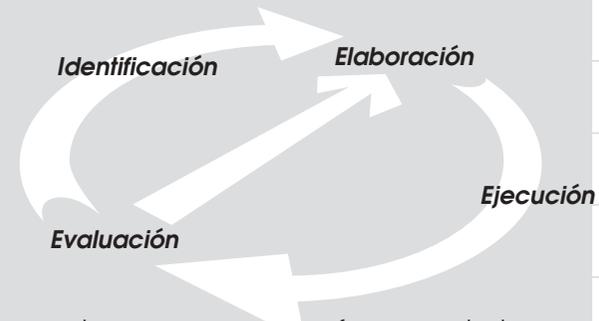
Para poder realizar todo esto, es indispensable trabajar en equipo, implicando al mayor número de personas significativas en la realización del proyecto. Haciendo partícipes a las personas implicadas, porque nadie mejor que ellas conocen sus aficiones, sus necesidades...

Un grupo no consiste solo en un número de personas congregadas sin más, sino que un grupo es un conjunto de personas, con unos intereses y objetivos comunes, con diferentes conocimientos, experiencias... que interactúan entre ellas produciendo un producto más potente que lo que podría conseguir una persona sola. Como se suele decir "cuatro ojos ven más que dos".

"Vivir solo/a es imposible. Vivir en pareja, muy difícil. Vivir en grupo, muy difícil también, pero sabiéndolo mirar resulta apasionante".

Eso sí, todavía no nos hemos puesto a escribir el proyecto en sí. Lo de escribir es lo último, es importante poder reflexionar, debatir, hacer borradores, esquematizar y contestar estas preguntas para que cuando llegue el momento de la realización del mismo, sea un proyecto realista, efectivo y que este acorde con la identidad de nuestra asociación.

¿QUÉ FASES HAY QUE SEGUIR?



Esquemáticamente podemos apreciar las distintas fases de un proyecto, que como vemos, forman un todo común que tenemos que tener siempre presente.

Así, debemos empezar por una buena identificación de la realidad sobre la que queremos actuar por medio del proyecto en cuestión. Esta buena identificación nos ayudará a formular un proyecto que sea adecuado a la realidad. Una vez realizada, procederemos a la formulación del proyecto que será el siguiente paso.

Una vez formulado el proyecto, lo ejecutaremos, teniendo en cuenta las actuaciones previstas, en el tiempo que hemos estimado y con los recursos que hemos marcado.

Conforme estamos ejecutando el proyecto, o bien a la finalización del mismo, procederemos a su evaluación, observando fundamentalmente la eficacia y la eficiencia de nuestra actuación. De esta evaluación, obtendremos recomendaciones y conclusiones que puede ser que hagan reconducir la ejecución del proyecto, y en caso de ser una evaluación final, nos ayudarán para la elaboración de un posible proyecto posterior. No podemos olvidar que puede ser que con nuestra actuación hayamos modificado parte de la realidad que habíamos identificado, por lo que puede ser que sea necesaria una nueva identificación.

De este modo se cierra el círculo con las fases del proyecto en el que todas son útiles y necesarias.

¿CÓMO HACEMOS UN BUEN PROYECTO?

Hemos reflexionado y debatido, sabemos lo que queremos hacer, tenemos ganas, una buena idea y un buen proyecto para poder ponerlo en práctica, ahora solo queda el poder explicarlo de una forma clara y sencilla. Muchas veces intentamos dar un estilo serio a nuestro proyecto, utilizando palabras muy técnicas y a veces impronunciables; la sencillez es una de las mejores virtudes. Una buena técnica para saber si realmente se ha escrito lo que se quiere transmitir, es dárselo a leer a algunas personas que no conocen mucho sobre el colectivo, la asociación... la información que se recibe de ellas es muy objetiva y clave, para no dar nada por supuesto y poder atar todos los cabos.

Es hora de organizar la mente, de alguna manera, en la vida cotidiana y aún en las acciones más individuales, se suele intentar organizar las actividades con una cierta racionalidad. Como ya decía Rudyard Kipling:

*"Seis honrados servidores
me enseñaron cuanto sé:
sus nombres son Cómo, Cuándo,
Dónde, Qué, Quién y Por qué".*

**¿CÓMO HACEMOS
UN BUEN PROYECTO?**

Pero nuestros "honrados servidores", que nos van a ayudar a organizar la mente son diez. Helos aquí:

1.- QUIÉN	Lo va a hacer	Misión de la asociación
2.- POR QUÉ	Se quiere hacer	Origen y Fundamentación
3.- QUÉ	Se quiere hacer	Naturaleza del proyecto (denominación del proyecto)
4.- PARA QUÉ	Se quiere hacer	Objetivos
5.- A QUIÉN	Va dirigido	Destinatarios/as del proyecto
6.- CÓMO	Se va a hacer	Actividades y tareas. Metodología del proyecto
7.- CUÁNDO	Se va a hacer	Temporalización del proyecto (Planning, cronograma)
8.- DÓNDE	Se quiere hacer	Localización física (ubicación en el espacio)
9.- CON QUIÉN	Lo vamos a hacer	Recursos humanos
10.- CON QUÉ	Se va a hacer	Recursos materiales
	Se va a costear	Recursos financieros

1.- Misión de la asociación: ¿Quién lo va a hacer?

En cualquier proyecto deberemos presentar a nuestra asociación o colectivo: cuándo se creó, motivaciones, tipo de actividades, a quién va dirigida... y todo aquello que consideremos significativo. Así conseguimos, en un primer vistazo, que cualquier persona que pueda leer el proyecto se centre y conozca la misión de la asociación.

2.- Origen y fundamentación: ¿Por qué se quiere hacer?

Es el momento de explicar con claridad por qué es importante realizarlo, qué realidades nos hacen decidir realizar este proyecto, por qué este y no otro. Por ejemplo: *"Existe una necesidad y no existe servicio, se quiere mejorar la calidad o este proyecto se encuentra dentro de un programa más amplio"*.

Este apartado exige creer en el proyecto para “venderlo” a aquellos que tienen la autoridad para permitir su realización, a la vez que para dotarlo de los recursos necesarios.

Por ello la importancia en estos dos primeros apartados de tener trabajado de antemano, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para qué lo hacemos? y ¿para quién lo hacemos?

La persona que lee el proyecto no siempre conoce al colectivo y/o su realidad, por lo que es necesario darle la mayor información posible.

3.- Naturaleza del proyecto: ¿Qué se quiere hacer?

Es escribir de manera sintética en qué va a consistir el proyecto, es decir, conseguir un título que explique aquello de que se trata. Por ejemplo: “*organización de un curso para adultos...*”

Si existe algún tipo de institución, agencia u organismo responsable de la ejecución, patrocinio, etc. del proyecto, es el momento de hacer referencia de ello.

4.- Objetivos: ¿Para qué se va a hacer?

En cualquier proyecto es fundamental que estén claramente formulados los objetivos, es decir los resultados concretos que queremos conseguir con la realización del proyecto. En torno a los objetivos se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto.

Para su redacción existen varias normas: Empezar por un verbo en infinitivo o en futuro perfecto. Por ejemplo: “*Participar (habremos participado) en el desarrollo integral de la comunidad X*”. Si se quiere dejar claro a quién va dirigido el objetivo, una manera alternativa, es cambiar el verbo en infinitivo o en futuro perfecto por la partícula “que”. Por ejemplo: “*Que las/os niñas/os del barrio dispongan de...*”

¿CÓMO HACEMOS UN BUEN PROYECTO?

Es importante dividirlos en:

Objetivos generales o principales:

- Son nuestras metas a largo plazo.
- Uno o dos se consideran adecuados.
- Describen procesos globales y se formulan en términos abstractos.
- No se evalúan directamente, sino a través de los específicos.

Objetivos específicos o complementarios:

- Son submetas que nos permiten concretar el objetivo general.
- Se plantean a medio plazo.
- Corresponden a un área en concreto.
- Son evaluables.

Muchas veces no sabemos cuál es el verbo que más encaja con lo que queremos decir, por eso es bueno disponer de un listado.

Verbos a utilizar a la hora de formular los objetivos generales y/o específicos:

ACEPTAR LAS DIFERENCIAS

ADOPTAR

ADQUIRIR

APRECIAR

APRENDER

ASIMILAR

ASUMIR

ATENDER A LAS NORMAS Y/O REGLAS BÁSICAS

CAPTAR

COMPRENDER

CONOCER

CONSIDERAR

CONSOLIDAR

CREAR

DECANTARSE

DESEAR

DISFRUTAR

DOMINAR

ENRIQUECER

ENTENDER

ESTIMAR

FAMILIARIZARSE

FORMARSE UNA IMAGEN

INICIARSE

PENSAR

PROFUNDIZAR

SABER

SENTIRSE PARTE DE

SER CONSCIENTE DE

TENER CONCIENCIA DE

TENER FE EN

**Verbos de conducta según el dominio cognoscitivo,
afectivo y psicomotriz de la taxonomía de Bloom:**

CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	SÍNTESIS	EVALUACIÓN
Citar	Comparar	Aplicar	Analizar	Combinar	Apreciar
Copiar	Convertir	Calcular	Decidir	Compilar	Comparar
Decir	Deducir	Demostrar	Diferenciar	Componer	Contrastar
Definir	Distinguir	Descubrir	Discriminar	Especificar	Criticar
Describir	Estimar	Emplear	Distinguir	Explicar	Evaluar
Dibujar	Explicar	Ilustrar	Identificar	Modificar	Justificar
Enumerar	Generalizar	Manipular	Ilustrar	Organizar	Juzgar
Escribir	Poner ejemplo	Modificar	Ordenar	Planear	Relacionar
Expresar	Predecir	Operar	Relacionar	Producir	Probar
Identificar	Resumir	Preparar	Seleccionar	Reconstruir	
Indicar	Traducir	Producir	Señalar	Resumir	
Inscribir		Relacionar	Separar		
Nombrar		Resolver	Subdividir		
Reconocer		Usar			
Repetir					
Señalar					
Subrayar					

¿CÓMO HACEMOS
UN BUEN PROYECTO?

Clasificación de verbos por actividades:

	CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	EVALUACIÓN
MAGISTRALES	Recordar Distinguir Describir	Representar Redefinir Explicar Demostrar Diferenciar	Enlazar Identificar Organizar	Discriminar Categorizar Analizar Deducir Modificar	Juzgar Argumentar Evaluar Comparar
SOCIALIZADORES	Adquirir	Ilustrar Representar Reorganizar	Organizar Aplicar Utilizar Clarificar	Producir Documentar Proyectar Clarificar	Contrastar Juzgar Evaluar
INDIVIDUALIZADOS	Recordar Distinguir Adquirir Identificar Reconocer Definir	Traducir Ilustrar Preparar Demostrar Concluir Completar	Aplicar Generalizar Elegir Organizar Utilizar Transferir Clasificar	Escribir Narrar Construir Crear Modificar Documentar Desarrollar Formular	Juzgar Argumentar Validar Evaluar Decidir Considerar Comparar Estandarizar

5.- Destinatarios/as del proyecto: ¿A quién va dirigido?

El proyecto debe explicar con claridad **cuáles son las/os destinatarias/os, participantes o beneficiarias/os a quienes se dirige**. Conviene que señalemos sus características generales y también su número.

6.- Metodología del proyecto: ¿Cómo se va a hacer?

Es la manera que tenemos de trabajar, cómo vamos a llegar a alcanzar los objetivos propuestos. Es la forma en que se van a hacer determinadas actividades de un proyecto cuando hay necesidad de optar por un método o técnica concreta entre varias alternativas.

Ahora es el momento de reseñar las actividades que vamos a llevar a cabo. Estas deben estar descritas, clara y brevemente, de forma que puedan ser comprendidas, por separado y en su relación entre unas con otras, como un proceso. Hemos de incluir también las actividades de preparación y evaluación del proyecto (reuniones, consultas, análisis del problema o de la realidad,...). Por ejemplo: *"Taller de manualidades"*, *"realizar un contacto previo con las futuras/os destinatarias/os"* puede hacerse convocando una reunión o varias, citándolos individualmente al centro o girando una visita domiciliaria a cada uno/a.

7.- Temporalización del proyecto: ¿Cuándo se va a hacer?

Es el momento de realizar un calendario de realización de las distintas fases y actividades previstas.

Es útil utilizar diferentes técnicas de control de tiempo, que son los instrumentos que se basan en la especificación de las actividades y su ordenación interrelacionándolas con la cronología o secuencia de las mismas: Planning, cronograma...

Conseguir con un gráfico, cuadro...que se pueda ver con un solo vistazo, todo el calendario previsto para el desarrollo del proyecto.

**¿CÓMO HACEMOS
UN BUEN PROYECTO?**

Ejemplo de Cronograma de Tareas a Realizar o también llamado Diagrama de Gantt

Semanas	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TALLER DE DISFRACES												
Coordinación asociación diseño			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Petición de sala				●								
Publicidad						●	●					
Carteles						●	●					
Recursos materiales necesarios							●	●				
Preparación sala-taller									●			
Taller									●	●		
Recogida del material sala											●	
FIESTA												
Publicidad y carteles								●	●			
Material fiesta									●	●		
Alquiler luces y sonido										●	●	
Preparación: decoración											●	
Desarrollo fiesta											●	
Recogida de sala y material												●
Evaluación taller-fiesta												●

Ejemplo de Planning de actividades:

Febrero	Sábado 1 Taller de disfraces	Sábado 7 Taller de disfraces	Sábado 14 Fiesta de disfraces	Sábado 21 Conferencia: "La mujer hoy"
Marzo	Sábado 8 Juegos de rol y estrategia	Sábado 15 Navegación por internet	Sábado 22 Conferencia: "El hombre hoy"	Sábado 29 Taller de ilustración

Ejemplo de Cuadro horario:

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
08 - 09	Reunión de equipo				Evaluación de Equipo
09 - 10					
10 - 11					
11 - 12			Contabilidad Y Financiación		
12 - 13					
13 - 14					
16 - 17		Reuniones con Entidades Colaboradoras		Supervisión de los/as usuarios/as proyecto	
17 - 18					
18 - 19					
19 - 20					

¿CÓMO HACEMOS UN BUEN PROYECTO?

8.- Localización física del proyecto: ¿Dónde se quiere hacer?

Hemos de señalar el ámbito geográfico que abarcará el proyecto (un solo barrio, una ciudad, una comarca...).

También hemos de hacer referencia a los espacios o lugares (aulas o locales de la asociación, calles, plazas, equipamientos públicos, casas de cultura o de juventud, centros educativos, equipamientos cedidos por empresas privadas...) donde se llevarán a cabo físicamente las actividades.

9.- Recursos humanos: ¿Con quién lo vamos a hacer?

Es importante que se señalen e indiquen todas las personas que están implicadas en el proyecto y sus funciones. Se puede utilizar el organigrama, donde se detallan mediante un gráfico todas las personas y sus relaciones: Equipo de base de trabajo, equipos técnicos de la zona, personas de apoyo, otros colectivos...

10- Recursos materiales y económicos: ¿Con qué se va a hacer?

Es importante cómo poder rentabilizarlos, es decir, saber con qué recursos contamos y cómo obtener el mayor rendimiento de ellos.

Por ello, es el momento de realizar el presupuesto. Este es el momento de valorar el coste de los recursos necesarios para llevar a cabo nuestro proyecto.

¿CUÁNTO NOS CUESTA EL PROYECTO?

Los recursos económicos son fundamentales para el desarrollo de un proyecto, hay veces que simplemente con fondos propios podemos programar y ejecutar proyectos, pero la mayoría de las veces, necesitaremos de ayudas o subvenciones externas, normalmente de Instituciones Públicas.

Siempre hay que ser muy claros a la hora de plantear el presupuesto de la actividad, no intentar "engordarlo" por si acaso, sino, tratar de ajustarlo lo máximo posible a la realidad. Esto nos dará mayor seguridad a la hora de la ejecución y mayor credibilidad en una posterior justificación frente a la entidad financiadora. Pero no sólo para el caso en que solicitemos ayuda económica para la ejecución del proyecto, también en el caso en que lo ejecutemos con fondos propios. La transparencia en la gestión debe ser igual de importante para las instituciones públicas que para los/as socios/as de la asociación.

Con respecto a la elaboración del presupuesto, debemos diferenciar entre los gastos previstos en la ejecución del mismo, y los ingresos de los que vamos a disponer. Es muy importante que tanto los ingresos como los gastos coincidan exactamente, en caso contrario, el presupuesto estará mal hecho.

Gastos:

Lo mejor es que desglosemos los gastos por conceptos. En este punto es importante insistir en la inclusión de partidas y conceptos que sean fácilmente justificables, o sea, que no haya dificultad alguna para conseguir justificantes legales (facturas, recibos, etc.) que acrediten los gastos realizados. Por ejemplo:

- Personal
- Materiales:
 - Fungibles (los que se gastan)
 - Inventariables (los que van a quedar después de la actividad)
- Alquileres
- Transporte
- Seguros
- Otros....
- Imprevistos y varios

¿CUÁNTO NOS CUESTA EL PROYECTO?

Con respecto al último concepto (*Imprevistos y varios*) se trata de un concepto "comodín" para atender a gastos que inicialmente no han sido previstos para desviaciones presupuestarias que surgen durante la ejecución del proyecto. En cuanto a la cantidad a consignar en este capítulo, no es recomendable que supere el 10% del total de los gastos previstos. Pero, lo más habitual, es que sea una cantidad que ronde entre el 3 y el 6% del total de los gastos.

En cada uno de los conceptos especificaremos las cantidades de lo que necesitamos lo más minuciosamente posible.

En caso de que el proyecto sea muy complejo, con muchas actividades, y además, de mucho coste, el mejor método es definir por actividad que se va a realizar, lo que se necesita; es decir, si una actividad necesita de personal y de material, especificar y calcular el total de lo que nos costaría realizar esa actividad. Así habría que hacer sucesivamente con todas las actividades que contemple el proyecto, y al final se sumaría el coste de cada una de las actividades para obtener el coste total del proyecto.

Bien utilicemos una manera u otra, es importante a la hora de formular el proyecto reflejar el coste total del mismo. Esto significa que debemos incluir no sólo el costo de lo que vamos a pedir de subvención, sino de todo el proyecto.

Ingresos:

Una vez expresada la relación de gastos, tenemos que reflejar cuáles son los ingresos que nos van a permitir asumirlos. Sin esta previsión, no podemos hablar de un presupuesto completo.

En los ingresos, también hay que distinguir diferentes conceptos, dependiendo de dónde provengan los ingresos previstos. Hay que tener en cuenta que una parte la vamos a aportar nosotros/as, bien provenga de fondos propios de la asociación, o de cuotas, o de un precio que se cobrará a los/as participantes... En este caso, habrá que especificar el origen de estos ingresos.

¿CUÁNTO NOS CUESTA EL PROYECTO?

Por otro lado, respecto a los ingresos externos a la asociación, normalmente son colaboraciones económicas de otras Instituciones Públicas y/o privadas mediante convenios, subvenciones, ayudas.... Estos deben tener un apartado diferenciado en este capítulo de ingresos.

Lo más interesante es hacer un cuadro en el que a primera vista y de un plumazo, veamos **qué** es lo que cuesta, **cuánto** cuesta y **de dónde** proviene el dinero para pagarlo.

Ejemplo:

GASTOS

I. Personal

I.1.- Monitor taller (3 meses) _____ 3000 ₺

II. Materiales

II.1.- Material de oficina _____ 200 ₺

II.2.- Herramientas _____ 300 ₺

II.3.- Diseño y edición de folletos ____ 300 ₺

III. Transporte

III.1.- Contrato autobús _____ 300 ₺

IV: Imprevistos y varios

(5% del total) _____ 210 ₺

Total gastos: _____ **4.410 ₺**

INGRESOS

I. Aportaciones propias

I.1.- Fondos de la asociación _____ 400 ₺

II. Aportación de los/as usuarios/as

II.2.- Ingreso por cuotas de inscripción ____ 800 ₺

III. Subvenciones y ayudas

III.1.- Ayuntamiento de _____ 3.210 ₺

Total ingresos: _____ **4.410 ₺**

¿CUÁNTO NOS CUESTA EL PROYECTO?

De este modo, y según el ejemplo, concluiremos que la subvención que vamos a pedir para poder ejecutar el presente proyecto, al Ayuntamiento de.... será de 3.210 Euros.

Tenemos que tener en cuenta que, muchas veces, las subvenciones de las Instituciones Públicas se entregan en dos plazos, uno al principio (normalmente el 50%) y el resto cuando presentemos la justificación de lo entregado hasta el momento.

Para la justificación del presupuesto, utilizaremos documentos de pago originales o facturas compulsadas; es muy importante que en las facturas emitidas consten los datos del proveedor con su número de CIF o NIF.

Otros datos que necesariamente deben constar son:

- Fecha de la factura.
- Concepto del pago
- IVA, o en su caso, si tiene exención de IVA.
- Que vaya a nombre de la Asociación incluyendo nuestro número CIF.

Tenemos que tener en cuenta que si presentamos facturas para justificar una subvención que les falte alguno de estos datos, puede que no sean admitidas por la entidad financiadora y tendremos problemas para justificar el gasto.

Es importante que todos estos documentos se guarden conjuntamente, y una vez se entreguen a la entidad financiadora, para justificar la subvención, se conserve una copia en poder de la asociación por si surge alguna duda o algún problema respecto a algún documento o concepto.

¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS HACIENDO BIEN?

La evaluación es una parte fundamental del proyecto. Es desde el principio, en el momento de elaboración del proyecto, cuando tenemos que prever y planificar la evaluación. Puesto que es este proceso, el que nos va a posibilitar conocer si realmente hemos conseguido los objetivos que nos planteamos, y a la vez nos va a permitir conocer en qué hemos acertado y en qué hemos fallado para poder estar en condiciones de mejorar nuestras acciones y proyectos futuros.

Diseñar la evaluación cuando el proyecto ya está en marcha o incluso cuando ha finalizado, puede suponer el riesgo de no ser objetiva puesto que siempre solemos tener una tendencia a valorar aquellos aspectos que mejores resultados han obtenido en vez de los fallos que se han producido.

En este sentido, la evaluación hay que entenderla como un proceso, no como un momento puntual al final de la ejecución del proyecto; debe estar presente por tanto, en su diseño y en su ejecución, no solamente en su momento final.

Los momentos de la evaluación

A la hora de elaborar el proyecto es cuando debemos planificar y concretar los distintos momentos en los que vamos a realizar la evaluación, de este modo, podemos hacer una clasificación de la evaluación atendiendo al momento de realización de la misma: Evaluación intermedia y evaluación final. Algunas veces también procede realizar una evaluación previa.

¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS HACIENDO BIEN?

Evaluación previa: es la que se realiza en el momento de terminar la formulación del proyecto y nos va a permitir conocer si el proyecto que hemos elaborado se ajusta realmente a los objetivos de la asociación y a lo que nos planteábamos realizar por medio del mencionado proyecto.

Evaluación intermedia: pueden ser uno o varios momentos durante el periodo de ejecución del proyecto, dependiendo de su complejidad y de su duración temporal. Esta evaluación nos va a permitir, una vez analizada la información recogida de las acciones realizadas y vistos los posibles desvíos acontecidos con respecto al proyecto, adoptar las medidas necesarias para corregirlos y evitar nuevas desviaciones. En definitiva, ver si estamos en la línea de ir consiguiendo los objetivos previstos.

Evaluación final: una vez finalizada la ejecución del proyecto, de modo que nos permita analizar de forma concreta todos los aspectos de la ejecución y sus resultados, de cara a tener criterios ante nuevas actuaciones y a poder justificar la subvención en caso de que sea necesario. Y sobre todo, para ver en qué medida la ejecución de este proyecto ha servido para avanzar en la dirección de los objetivos de nuestra asociación.

¿Qué vamos a evaluar?

Partimos de tres conceptos básicos que hay que evaluar: **la adecuación, la eficacia y la eficiencia.**

La **adecuación** de un proyecto hace referencia al grado de idoneidad de este con respecto a la población a la que se dirige o el ámbito sobre el que se quiere actuar y si realmente existe la necesidad sobre la que vamos a trabajar. Un proyecto será adecuado, por ejemplo, *“si el objeto es crear empleo y vamos a trabajar específicamente con población desempleada, y además, ésta es una de las misiones estratégicas de la asociación”*.

La **eficacia** hace referencia al grado de consecución de los resultados previstos teniendo en cuenta que en la medida en que hayamos logrado los resultados, habremos o no conseguido los objetivos programados. Es imprescindible evaluar los resultados obtenidos en relación con las previsiones que teníamos. De este modo, podremos lograr en mayor o en menor medida los resultados previstos, pero también puede haber producido otros resultados que no habíamos previsto que, una vez analizados, podremos clasificar como positivos o no, y

que tendremos que tener en cuenta a la hora de realizar una nueva programación.

Por último, la **eficiencia** nos indica la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, la relación entre los esfuerzos realizados y los logros. Especialmente los esfuerzos de tiempo y de dinero. En definitiva, lo que estamos analizando es lo que cuesta obtener los resultados obtenidos y de esta manera ver si hemos empleado bien nuestros esfuerzos y recursos, y en caso de que no sea así, debemos aprender a optimizarlos para una próxima intervención.

¿Quiénes van a evaluar?

Existen varias posibilidades. Normalmente, la evaluación que solemos hacer es la que realizamos únicamente las personas que hemos participado en la elaboración del proyecto y los/as que lo han ejecutado, es decir las personas que desarrollan el proyecto de forma directa. Está claro que estos agentes tienen que participar en la evaluación pero también deben hacerlo los/as destinatarios/as del proyecto. Sin su valoración no tendríamos una visión completa para evaluar el proyecto.

Sus visiones serán diferentes y complementarias, fijándose más los primeros en la adecuación y eficacia del proyecto, y los segundos en la eficacia y en la eficiencia.

Esto será debido a que los destinatarios son más conscientes de sus propias necesidades y de los resultados obtenidos y las personas que desarrollan el programa, de los resultados alcanzados y de los medios empleados.

Existe una tercera posibilidad que es la de la evaluación externa, que aporta una visión desde fuera de la asociación de nuestra actuación. Sin embargo, normalmente, debido a su costo económico, no está permitida a la mayoría de asociaciones, aunque es bastante interesante, puesto que arroja mucha luz sobre la causa de nuestros errores, que con frecuencia permanecen ocultos a los/as miembros de la asociación.

¿CÓMO SABEMOS QUE LO ESTAMOS HACIENDO BIEN?

Si el proyecto se ejecuta con subvenciones externas a la asociación, resulta interesante implicar también a la entidad financiadora en el proceso de seguimiento y evaluación del proyecto (por ejemplo, mediante reuniones informativas, comisiones de seguimiento, envío de información...). Sobre todo, el objetivo es motivar su interés en el proyecto y mejorar su disposición a ayudarnos con proyectos futuros.

¿Cómo evaluar?

Es necesario concretar la forma en que vamos a evaluar el proyecto. Habrá que empezar por definir si vamos a hacer una evaluación interna o externa, qué agentes van a participar en el proceso y cuándo vamos a hacerlo (intermedia, final).

La evaluación debe tener una doble dimensión: cuantitativa y cualitativa. La primera nos permitirá recoger los datos precisos para la elaboración de los indicadores previstos. Del mismo modo, recogeremos observaciones, opiniones, sugerencias... que conformarán la evaluación cualitativa.

Llegados a este punto tenemos que concretar cuáles van a ser las herramientas que vamos a utilizar para hacer la evaluación del proyecto, aspecto este que también debe quedar fijado en la elaboración del proyecto. Cuáles son las variables e indicadores en los que nos vamos a fijar para analizar los resultados del proyecto.

Indicadores de evaluación

Los indicadores de evaluación nos van a fijar el nivel de efectividad necesario para decir que la ejecución del proyecto ha sido buena y se han logrado los resultados y objetivos programados.

Los indicadores tienen que contener siempre una medición concreta fijada por un parámetro o cifra (absoluta o relativa) y, si es necesario, una condición que exprese un nivel de calidad, un periodo de tiempo y un grupo de destinatarias/os. Por ejemplo: "X asistentes de media a los talleres de formación realizados en el primer

trimestre"; "grado de satisfacción de los/as asistentes a los talleres de formación realizados en el primer trimestre".

Tenemos que tener en cuenta que el/los indicadores que marquemos tienen que ser suficientes para cubrir el concepto marcado porque a veces es necesario marcar más de un indicador para cubrir el concepto en cuestión, aunque no es conveniente marcar un número excesivo.

Fuentes de verificación

Sabiendo en qué nos vamos a fijar para realizar la evaluación, tendremos que fijar, por último, las fuentes de verificación. Es decir, los sitios de donde vamos a obtener los datos necesarios para cumplir la instrucción de medición definida en el indicador, como prueba de haber logrado los resultados programados.

Estas fuentes de verificación pueden ser de muchos tipos en función del tiempo de que dispongamos, el número de personas a evaluar, los aspectos concretos que queramos evaluar, etc. Algunos ejemplos de fuentes de verificación pueden ser los siguientes:

- Plantillas de asistencia a cursos.
- Encuestas entre usuarias/os.
- Entrevistas a usuarios/as.
- Cuestionarios de preguntas.
- Fichas de recogida de datos.
- Actas de las reuniones.
- Fotografías y videos.
- Noticias aparecidas en prensa.

En caso de que no identifiquemos ninguna fuente de verificación para un indicador determinado, tendremos que desestimar este último y volver a seleccionar uno nuevo que permita ser valorado.

¿CÓMO ELABORAMOS UNA MEMORIA?

Normalmente, las entidades o instituciones que financien nuestros proyectos nos pedirán, a su finalización, que les presentemos una memoria que dé cuenta de los resultados del proyecto y del alcance o no de los objetivos inicialmente programados.

De todas maneras, aunque no nos lo solicite ninguna entidad, resulta conveniente elaborar esa memoria por varias razones. Por una parte, para dejar constancia del trabajo realizado y por otra, para que quienes vayan a seguir elaborando proyectos para la asociación, tengan una referencia a la que acudir y de la que aprender para no cometer los mismos errores y para reforzar los éxitos alcanzados.

La memoria debe elaborarse con objetividad, veracidad y honradez. Debe reflejar cualquier tipo de modificación que sea necesaria hacer con vistas a un futuro. Es un resumen completo y sistematizado del proceso seguido, un seguimiento y un balance valorativo de todos los segmentos del proyecto, una forma de obtener una visión general/global de todo lo realizado. Tenemos que tener en cuenta que en la medida en que seamos objetivos y veraces, ganaremos credibilidad frente a la institución y por otro lado, de cara a nosotros/as mismos/as, nos estaremos ayudando a la hora de una posterior programación de otro proyecto.

Con respecto al contenido, una memoria debe recoger al menos los siguientes puntos:

- La denominación del proyecto. Tenemos que tener en cuenta que la persona que lo va a leer no tiene por qué estar informada del proyecto en cuestión.
- Identificación de la asociación que ha ejecutado el proyecto y de dónde y cuándo ha sido ejecutado.
- Una breve descripción del proyecto realizado, su fundamentación, sus destinatarios/as y sus objetivos.
- Una descripción de las actividades realizadas a lo largo del proyecto.
- Una valoración de los resultados obtenidos, poniéndolos en relación con los objetivos programados. Tenemos que tener en cuenta que muchas veces no se alcanzan todos los objetivos previstos con los resultados obtenidos y por el contrario, se consiguen resultados que no estaban inicialmente previstos o que se consideraban secundarios, y que como fruto del proyecto, tienen que ser tenidos en cuenta analizados y valorados.
- Las conclusiones que hemos alcanzado con todo lo realizado, lo que hemos aprendido y lo que nos va a servir de cara al futuro, tanto de las actividades realizadas como de los resultados obtenidos, como de los objetivos previstos y alcanzados (o no).
- Memoria económica, relación de los ingresos que se han recibido y de los gastos generados por el proyecto. En este punto, tenemos que tener en cuenta el presupuesto que en su momento presentamos puesto que a la hora

	N °	Gastos materiales	Fecha	Importe	TOTAL
Ejemplo:	1	Librería Jai (material escolar)	13/07/03	45 ₺	45 ₺
Tabla de gastos:	2	Ferretería Koldo (Herramientas)	14/07/03	100 ₺	145 ₺
		Total gastos materiales			145 ₺
	3	Gastos transporte			
		Autobuses Línea	20/07/03	300 ₺	300 ₺
		Total gastos desplazamiento			300 ₺
		TOTAL GASTOS			445 ₺

En caso de que el proyecto sea muy complicado, la justificación de los gastos se puede hacer por actividad, especificando lo que nos ha costado cada actividad en cada uno de los conceptos que tenga (personal, materiales...) y al final hacer el cómputo total de lo que ha costado el proyecto.

¿CÓMO ELABORAMOS UNA MEMORIA?

de la justificación, tenemos que atenernos al mismo, sobre todo en lo que respecta a los apartados de gastos previstos para justificarlos. La manera más fácil de hacerlo es mediante una tabla que recoja el concepto del gasto, el nº de factura y la cantidad, dándole a cada factura un nº para su identificación.

- Fotos, folletos, programas de actividades, referencias en prensa, etc.
- Otros datos que consideremos de interés: relación de participantes y colaboradores/as del proyecto, plantillas de asistencia a talleres...

En lo que respecta a la forma, tenemos que tener en cuenta que queremos que sea comprensible para cualquiera. Nuestro objetivo no es conseguir que no la lea nadie, para ello, es bueno tener en cuenta una serie de aspectos:

- Empezamos con una portada bien diseñada. En ella, por lo menos, debe constar el título del proyecto, la identificación de nuestra asociación (bien por logotipo o por nombre completo), la fecha de realización y el carácter del informe, es decir, si es un informe final o uno intermedio.
- Tenemos que tratar de que sea una presentación elegante y que destaque, por ejemplo, por medio de una portada en cartulina de color. De este modo logramos que no pase desapercibida tan fácilmente ni se traspapele.
- En cuanto a la extensión en páginas, que no sea excesivamente larga, solo las páginas necesarias. Por una simple razón, el exceso de información produce desinformación. Hay que tener una buena capacidad de síntesis, los aspectos complementarios, se pueden colocar como "anexos" al informe.
- Es importante que la memoria esté bien estructurada. Esto supone que disponga de un índice y que el contenido siga una lógica que empiece por las ideas principales que queremos comentar y continúe por las secundarias, y no al revés.
- Utilizar un lenguaje agradable y entendible. Hay que evitar los textos farragosos, impersonales y de frases hechas que pueden llevar al final a una total incompreensión.
- Las páginas deben maquetarse de manera adecuada, con márgenes y con párrafos no demasiado largos y separados entre sí. Y sobre todo, numerar todas las hojas que componen la memoria.
- Por último, la encuadernación. Debemos huir del sistema de grapado, bien en una esquina superior o en todo el borde izquierdo, ya que el primero tiene muchas posibilidades de que se pierdan hojas y el segundo hace difícil su lectura. Lo mejor es una encuadernación sencilla que permita la posterior separación de las hojas en caso de ser necesaria, pero que evite que las hojas se pierdan y que sea fácil de leer.

RECORDEMOS: CONSEJOS ÚTILES

Después de haber respondido a todas estas preguntas, ya sólo queda que nuestra asociación y colectivo destinatario se pongan manos a la obra. Éstas han sido unas pautas sencillas para que se puedan aplicar a la realidad concreta todas las buenas ideas que surgen y así, poder desmenuzarlas y plasmarlas en nuestro o nuestros proyectos.

Cada asociación tiene un estilo propio. Es momento de encontrarlo, de revisarlo para que vaya acorde con la misión de nuestra asociación.

Por ello es importante tener en cuenta estos consejos:

- No hacer proyectos para conseguir recursos sino, por el contrario, buscar recursos para poder llevar a cabo nuestros proyectos.
- Buscar una buena idea, realista, que se acerque al máximo a las necesidades e intereses del colectivo.

RECORDEMOS: CONSEJOS ÚTILES

- Trabajar en equipo buscando nuevos apoyos, colaboraciones, etc. maximizando el mayor número de recursos, intentando hacer partícipes del proceso de la realización del proyecto, de las posibilidades y de las actividades al mayor número de personas.
- Es importantísimo tener clara la misión de la asociación. El porqué de su existencia hará que nuestros objetivos sean coherentes.
- Existen fases en un proyecto que cierran el círculo, creando un todo común que hay que tener siempre presente siendo todas útiles y necesarias.
- Claridad y sencillez, nuestra mejor virtud para explicar por escrito nuestro proyecto. Contestando las diez preguntas.
- Ajustar al máximo el presupuesto a la realidad, no intentar "engordarlo" para que nos dé una mayor seguridad a la hora de la ejecución y mayor credibilidad en una posterior justificación frente a la entidad financiadora, si es que la hubiera.
- Guardar y preparar, desde el principio de la elaboración del presupuesto, los documentos de pago y originales o facturas compulsadas (en las que consten los datos del/a proveedor/a con su número CIF o NIF, fecha, concepto, IVA, o en su caso, si tiene exención de IVA, nombre de la asociación incluyendo nuestro número CIF). Así, poder justificar sin ningún problema todos los gastos realizados.
- Realizar la evaluación entendiéndola como un proceso, no como un momento puntual al final de la ejecución del proyecto. Debe estar presente por tanto, en su diseño y en su ejecución, no solamente en su momento final.

- La memoria debe elaborarse con objetividad, veracidad y honradez, ganando credibilidad frente a la Institución y, por supuesto, de cara a nosotros/as mismos/as. Estas memorias nos van a ayudar a poder programar un proyecto posterior.
- Cuidar tanto el contenido de la memoria como la forma, ya que tenemos que tener en cuenta que sea comprensible para cualquiera. Nuestro objetivo no es conseguir que no la lea nadie.
- A la hora de presentarnos a una convocatoria de subvención es importante seleccionar la que más cuadra con la misión de la asociación y estudiarla, leyendo la "letra pequeña", cerciorándonos de los plazos. Preparar y guardar a mano los papeles requeridos para evitar posibles sorpresas no gratas.
- Saber en todo momento dónde está el proyecto y quién influye y decide sobre su aceptación (llamar por teléfono, interesarnos, ofrecernos para ampliar información, defender el proyecto, etc.). Este paso es muy importante ya que es el momento de vendernos, de que nos conozcan.

"Participar es una palabra. Más claramente un verbo. El verbo, como sabemos, indica acción o estado. Si participar indica un tipo específico de acción o estado de una persona o grupo social, entonces podemos homologar el término participación con el término comportamiento. La participación es por tanto, una modalidad específica del comportamiento."

Carlos Franco

PARA TERMINAR

¿DÓNDE PUEDO SEGUIR BUSCANDO?

Bibliografía utilizada:

C. PARADAS, F. DE LA RIVA (Fundación Esplai). (2000): *Los Proyectos. Cómo convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano.* Ed. Fundación Esplai. Cornellá de Llobregat.

CRUZ ROJA ESPAÑOLA. (2000): *Manual de Planificación de Proyectos Sociales.* Ed. Cruz Roja Española.

E. ANDER EGG Y M. J. AGUILAR IDÁÑEZ. (1997): *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales.* Ed. ICSA. Madrid.

E. ANDER EGG, (2000): *Metodología y práctica de la Animación Sociocultural.* Ed. CCS. Madrid.

G. A. GARCÍA HERRERO Y J. M. RAMÍREZ NAVARRO. (1996): *Diseño y evaluación de Proyectos Sociales.* Ed. Libros Certeza. Zaragoza.

G. PÉREZ DE SERRANO. (1993): *Educación de Proyectos Sociales.* Ed. Narcea. Madrid.

M^a T. MARTÍN (Coordinadora). (2000): *Planificación y Diseño de Proyectos en Animación Sociocultural.* Ed. Sanz y Torres S. L. Madrid.

O. NIRENBERG, J. BRAWERMAN Y V. RUIZ. (2003): *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia.* Ed. Paidós. Buenos Aires.