

# Útiles Prácticos 13

José Manuel Mille Galán

TORRE JUSSANA SERVEIS ASSOCIATIUS  
CONSELL MUNICIPAL D'ASSOCIACIONS DE BARCELONA

## Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos



REVISIÓN: **Vicente Gambau i Pinasa**  
INEF GALICIA / UNIVERSIDADE DA CORUÑA  
DICIEMBRE 2004

# **MANUAL BÁSICO DE ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

*José Manuel Mille Galán. Útiles prácticos 13.*

*Barcelona: Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, 2002.*

Nota del profesor .....	5
PRESENTACIÓN .....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
PARTE I. EL PROYECTO. CONCEPTOS BÁSICOS. ....	9
1. EL PROYECTO DENTRO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN. ....	9
1.1. El plan. ....	9
1.2. Los programas. ....	10
1.3. Los proyectos. ....	10
1.4. Las actividades. ....	10
1.5. Las tareas. ....	11
1.6. Resumen. ....	11
2. EL PROYECTO COMO UNIDAD DE ACCIÓN ESPECÍFICA. ....	13
3. LOS CONTENIDOS DEL PROYECTO: .....	14
EL GUIÓN MEMORIA. ....	14
DATOS IDENTIFICATIVOS .....	15
4. RECOMENDACIONES ANTES DE RELLENAR EL GUIÓN. ....	17
PARTE II. LOS CONTENIDOS DEL PROYECTO. ....	19
1. DENOMINACIÓN. ¿CÓMO SE IDENTIFICARÁ EL PROYECTO? .....	19
1.1. Contenidos básicos. ....	19
1.2. Recomendaciones. ....	19
1.3. Ejemplos. ....	20
2. DESCRIPCIÓN GENERAL. ¿CÓMO SE PUEDE RESUMIR EL PROYECTO? .....	21
2.1. Contenidos básicos. ....	21
2.2. Recomendaciones. ....	21
2.3. Ejemplos. ....	21
3. JUSTIFICACIÓN. ¿POR QUÉ SE HACE EL PROYECTO? .....	22
3.1. Contenidos Básicos. ....	22
3.2. Recomendaciones. ....	23
3.3. Ejemplos. ....	23
4. MARCO DE REFERENCIA. ¿DÓNDE SE INSCRIBE EL PROYECTO? .....	24
4.1. Conceptos básicos. ....	24
4.2. Recomendaciones. ....	24
4.3. Ejemplos. ....	24
5. DESTINATARIOS. ¿A QUIÉN SE ENFOCA EL PROYECTO? .....	26
5.1. Conceptos básicos .....	26
5.1.1. Los destinatarios .....	26
5.1.2. El perfil de los destinatarios .....	26
5.1.3. El número de los destinatarios .....	26
5.1.4. La cobertura, las fuentes y la localización. ....	26
5.1.5. Los destinatarios que no sean personas físicas. ....	26
5.2. Recomendaciones .....	27
5.3. Ejemplos .....	27
6. UBICACIÓN Y ZONA DE INFLUENCIA. ¿DÓNDE SE DESARROLLARÁ EL PROYECTO? .....	29
6.1. Conceptos básicos .....	29
6.2. Recomendaciones. ....	29
6.3. Ejemplos .....	29
7. OBJETIVOS. ¿QUÉ SE QUIERE CONSEGUIR CON EL PROYECTO? .....	30
7.1. Conceptos básicos. ....	30
7.1.1. Concepto de “objetivo “. ....	30
7.1.2. Los objetivos según el nivel de planificación. ....	31
7.1.3. Los tipos de objetivos de un proyecto según los niveles de concreción. ....	32
7.1.4. Niveles de objetivos que hay que formular en un proyecto. ....	32
7.1.5. La estructura básica de los objetivos. ....	34
7.1.5.1. Los verbos. ....	34

7.1.5.2.	El objeto directo.....	35
7.1.6.	La formulación de los objetivos más concretos.....	35
7.1.7.	Las “Metas“como una cuantificación de los objetivos.....	36
7.2.	Recomendaciones.....	37
7.3.	Ejemplos.....	39
8.	ACTIVIDADES Y CALENDARIO. ¿CÓMO SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS?.....	42
8.1.	CONCEPTOS BÁSICOS.....	42
8.1.1.	Los resultados: Productos y servicios.....	42
8.1.2.	Enumeración y relación de las actividades.....	43
8.1.3.	Calendarización de las actividades: el cronograma.....	44
8.1.3.1.	Características del cronograma o diagrama de Gantt.....	44
8.1.3.2.	El cronograma de tareas.....	45
8.2.	Recomendaciones.....	46
8.3.	Ejemplos.....	47
8.4.	Actividades sin cronograma.....	51
9.	ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO. ¿DE QUE MODO SE REALIZARÁ EL PROYECTO?.....	52
9.1.	Conceptos básicos.....	52
9.1.1.	Estructura interna.....	52
9.1.2.	Relaciones externas.....	52
9.1.3.	Participación de los destinatarios. Metodología.....	53
9.2.	Recomendaciones.....	53
9.3.	Ejemplos.....	54
10.	COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN. ¿COMO SE DARÁ A CONOCER EL PROYECTO?.....	58
10.1.	Conceptos básicos. El plan de comunicación.....	58
10.2.	Recomendaciones.....	59
10.3.	Ejemplos.....	60
11.	LOS RECURSOS. CON QUÉ SE REALIZARÁ EL PROYECTO.....	61
11.1.	Conceptos básicos.....	61
11.1.1.	Recursos materiales.....	61
11.1.2.	Recursos humanos.....	61
11.1.3.	Recursos monetarios.....	62
11.2.	Tipos de recursos según su origen.....	62
11.3.	Recomendaciones.....	63
11.4.	Ejemplos.....	64
12.	EL PRESUPUESTO. CUÁNTO NOS COSTARÁ EL PROYECTO Y CÓMO LO FINANCIAMOS.....	65
12.1.	Conceptos básicos.....	65
12.1.1.	El presupuesto: los gastos.....	66
12.1.2.	El presupuesto: los ingresos.....	67
12.1.3.	La elaboración de los presupuestos.....	68
12.1.3.1.	El presupuesto con los costes propios y con los costes globales.....	68
12.1.3.2.	La incorporación al presupuesto de la valoración económica del trabajo voluntario.....	69
12.1.3.3.	La cuantificación económica del trabajo voluntario.....	70
12.1.3.4.	La inclusión en el presupuesto de los recursos estructurales.....	71
12.1.3.5.	El equilibrio presupuestario.....	72
12.1.3.6.	La ubicación de los gastos de inversión en el presupuesto.....	73
12.2.	Recomendaciones.....	73
12.3.	Ejemplo.....	74
13.	LA EVALUACIÓN. ¿CÓMO SE HARÁ EL SEGUIMIENTO Y SE COMPROBARÁN LOS RESULTADOS?.....	76
13.1.	Conceptos básicos.....	76
13.2.	Evaluación cuantitativa y cualitativa.....	77
13.3.	¿Qué evaluaremos? La evaluación del proceso.....	77
13.3.1.	La implementación.....	78
13.3.2.	El seguimiento de las actividades.....	78
13.3.3.	El esfuerzo.....	79
13.3.4.	Los destinatarios y la cobertura.....	79
13.3.5.	La organización y el funcionamiento.....	80
13.3.6.	La promoción y la comunicación.....	81
13.3.7.	La dimensión comunitaria.....	81

13.4.	¿Qué evaluaremos? La evaluación de los resultados .....	82
13.4.1.	La eficacia .....	82
13.4.2.	La eficiencia .....	83
13.5.	¿Cómo evaluaremos? La metodología de la evaluación .....	84
13.5.1.	Evaluación de la evaluabilidad del proyecto. ....	84
13.5.2.	Los destinatarios de la evaluación. ....	85
13.5.3.	Los actores de la evaluación.....	85
13.5.4.	Tipos, dimensiones y contenidos de la evaluación .....	86
13.5.5.	Las variables: La matriz de los datos.....	87
13.5.6.	Los indicadores.....	88
13.5.6.1.	Los indicadores como resultados estadísticos de cada variable.....	89
13.5.6.2.	Los indicadores como expresión de la relación simple entre dos o más variables.....	89
13.5.6.3.	La relación ponderada entre indicadores: el índice.....	90
13.5.6.4.	Ejemplos .....	91
13.5.6.5.	Los indicadores de los resultados: la evaluación de la eficacia .....	94
13.5.6.6.	Ejemplos .....	94
13.5.6.7.	Los indicadores de resultados: la evaluación de la eficiencia .....	95
13.5.6.8.	Ejemplos .....	96
13.5.6.9.	La cuantificación de los indicadores cualitativos.....	97
13.5.6.10.	Aspectos que se deben tener en cuenta para formular indicadores .....	98
13.5.7.	Las técnicas y los procedimientos y los instrumentos de recogida de datos.....	99
13.6.	La organización y la estructura de la evaluación.....	101
13.7.	El análisis y la presentación de los resultados .....	102
13.7.1.	La comunicación y la discusión de los resultados .....	102
13.7.2.	El informe final de evaluación del proyecto: el guión memoria de evaluación .....	103
13.8.	Cuadro resumen de las fases de la evaluación del proyecto .....	105
13.9.	Resumen del proceso de evaluación del proyecto .....	106
13.10.	Recomendaciones .....	108
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	109

## Nota del profesor.

Este manual desarrolla el Útil práctico de Barcelona Associacions / 6 titulado “Manual básico de elaboración de proyectos” realizado por el mismo autor: José Manuel Mille Galán.

Estamos ante una versión ampliada y más completa del mismo autor traducida del catalán por Montserrat Vidal, Esther Casas, Carlos Castro, y Pablo Carreras (alumnos colaboradores de la asignatura Deporte y Recreación del curso académico 2002-2003). Este trabajo ha sido coordinado y revisado por el profesor titular de la materia del INEF Galicia / Universidad de A Coruña.

Si bien aparecen mejor tratadas las funciones de formulación de objetivos, organización, comunicación, presupuesto y evaluación, el manual carece de apartados vitales como sería la Seguridad, el proceso de ventas (inscripciones), la red Pert en actividades, la gestión legal y la gestión de la información.

Se recomienda consultar el dossier de apuntes sobre indicadores de evaluación de la asignatura Modelos de Planificación y Gestión (504) así como una serie de lecturas complementarias para una correcta elaboración de los proyectos, entre ellas:

- 📖 SOUCIE, D. *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. Barcelona: Inde Publicaciones, 2002.
- 📖 GIL, JOSÉ *Cómo organizar una competición deportiva*. Barcelona: Flash Books, 1995.
- 📖 LIZALDE, E. Objetivos y programas de los servicios de actividad física. En *Servei d'Activitat Física. III Jornadas de Actividad Física y Universidad*. Bellaterra (Barcelona), Universitat Autònoma de Barcelona, 1993.
- 📖 REDONDO, J.C. Planificación y Control de eventos deportivos. Aplicación del gráfico de Gantt. *Revista Aqua Gestión Núm. 40, Noviembre-diciembre 1997. (Pág. 43-45)*
- 📖 MARTÍN, OSCAR *Manual práctico de organización deportiva: Claves para un rendimiento óptimo*. Madrid: Gymnos, 1996.
- 📖 ESCUELA CANARIA DEL DEPORTE *Organización de eventos deportivos*. Islas Canarias: Dirección General de Deportes del Gobierno de Canarias, 1998.

Oleiros, a 11 de diciembre de 2003

Vicente Gambau i Pinasa  
Profesor de Marketing Deportivo  
INEF Galicia / UDC

## PRESENTACIÓN

El presente manual se dirige preferentemente a las entidades, las asociaciones, los grupos, etc., que no están habituados a elaborar proyectos de una forma estructurada y sistemática o tienen dificultades a la hora de concretar la manera de cómo poner en práctica las actuaciones. Puede servir, además, como un instrumento de reflexión y guión para los técnicos y para las personas que, a título individual, necesitan organizar racionalmente su trabajo y prever con anticipación su desarrollo posterior.

El manual es aplicable a los proyectos que se piensen presentar a una subvención o una ayuda de otro tipo, tanto a la Administración Pública como a una institución privada, y sirve, además, como un instrumento de trabajo para poner en práctica los programas de actuación de las entidades o el trabajo de los técnicos.






Los conceptos y la terminología que se utilizan se corresponden con los manuales clásicos de programación. Este enfoque responde a la convicción que son los más comprensibles y accesibles para los destinatarios del manual, independientemente que puedan tener, dentro de un nivel básico o medio, una mayor o menor experiencia y/o conocimiento de las técnicas y la metodología de elaboración de proyectos.

Esta segunda edición del Manual mantiene una estructura similar a la primera: una primera parte de conceptos básicos y una segunda parte en la cual el guión es el hilo conductor que permite desarrollar todos los elementos que componen un proyecto. Cada apartado del guión incluye un primer punto con los contenidos imprescindibles, un segundo con algunas recomendaciones para elaborar y redactar cada apartado y un tercero con algunos ejemplos prácticos que tratan de hacer más fácil la comprensión de los conceptos.

En general, se han ampliado de una manera muy notoria los contenidos, especialmente los que hacen referencia a los objetivos, las actividades, los recursos, el presupuesto y la evaluación, aunque esta evaluación no se desarrolla con la extensión y la profundidad que exigiría la complejidad del tema, que, por otro lado, excede los objetivos del manual. La profundidad de los contenidos trata de dar respuesta al mayor o menor nivel de complejidad de los proyectos que piensen elaborar los posibles lectores, porque es evidente que todos los proyectos no son iguales ni requieren un desarrollo similar de los contenidos.

Los ejemplos que se dan para ilustrar los contenidos son ejemplos *ad hoc*, aunque algunos responden a proyectos reales, los ejemplos pueden resultar difícilmente aplicables a todas las situaciones y casos. Sin embargo, pueden ayudar a hacerse una idea aproximada de la significación concreta y de los contenidos de los diferentes puntos del guión.

Si bien buena parte de la bibliografía que hay sobre el tema hace referencia al ámbito social, la mayoría de los contenidos son aplicables, con los matices correspondientes a los proyectos en general. Por este motivo, las obras que se citan a continuación y que se han utilizado como soporte para ayudar a redactar algunos contenidos, especialmente de los puntos relativos a objetivos, actividades, recursos, presupuestos y evaluación, se refieren mayoritariamente a proyectos sociales:

-  Aguilar Idáñez, María José; Ander-Egg, Ezequiel. Cómo elaborar un proyecto y Evaluación de servicios y programas sociales.
-  Beaudoux, Etienne; Douxchamps, Francis; de Crombrugghe, Genevive; Gueneau, Marie-Chistrine; Nieuwkerk, Mark. Guía metodológica de apoyo a proyectos y proyectos para el desarrollo.
-  García Herrero, Gustavo A.; Ramírez Navarro, José Manuel. Diseño y evaluación de proyectos sociales.
-  Niremberg, Olga; Brawerman, Josette; Ruíz, Violeta. Evaluar para la transformación.
-  Pérez-Llantrada, M. Carmen; López de la Llave, Andrés. Evaluación de programas de salud y servicios sociales.

A pesar de que todos estos libros han sido igualmente interesantes para facilitar la tarea de elaboración, hay que hacer una referencia explícita a los de Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar y, sobre todo, al de Gustavo García Herrero y J. Manuel Ramírez Navarro, que han sido especialmente valiosos y han aportado ideas y contenidos prácticos al autor del Manual. Sin ninguna duda, ayudarán a una mayor comprensión y facilitarán el uso.

## INTRODUCCIÓN

Elaborar un proyecto es, en su sentido más sencillo, decidir anticipadamente lo que se quiere hacer, y es un proceso bastante menos complicado de lo que puede parecer a primera vista y una de las acciones más habituales y repetidas del ser humano. A lo largo de nuestra vida estamos continuamente “haciendo proyectos”, más o menos complejos: lo hacemos cuando pensamos como realizaremos nuestro trabajo, donde iremos de vacaciones, como encontraremos pareja, como educaremos a nuestros hijos... y en todos los casos nos planteamos, de una manera más o menos consciente, una serie de reflexiones y nos formulamos diversas preguntas, como: ¿por qué lo hacemos? (justificación); ¿qué queremos conseguir? (objetivos); ¿cómo lo haremos? (actividades); ¿qué necesitamos? (recursos); ¿cuándo lo haremos? (calendario); ¿cuánto nos costará? (presupuestos), etc.

Es evidente, no obstante, que casi nunca no nos hace falta plasmar de una manera estructurada estas reflexiones o la respuesta a las preguntas; en todo caso, en ocasiones, y dependiendo de la importancia del tema, podemos llegar a hacer un esquema o una relación de actividades o tareas concretas, y eso es todo. Nuestra propia naturaleza lo hace innecesario, porque disponemos de un cerebro que guarda, procesa, ordena, estructura y organiza toda la información necesaria para elaborar casi automáticamente el proyecto y, después, poderlo llevar a término.

No sucede lo mismo, sin embargo, cuando quien lo elabora es una entidad, una asociación o un grupo. Entonces las cosas no son tan sencillas. Una organización es un sistema en el cual confluyen una gran cantidad de intereses, prioridades, criterios, opiniones, ideas, necesidades, etc., y no existen mecanismos de autorregulación automáticos que permitan la coherencia global, por lo que los programas, los proyectos y las actividades se deben asegurar mediante instrumentos, mecanismos y metodologías formalizadas, conocidas y aceptadas por la mayoría.

¿Por qué muchas asociaciones, especialmente las pequeñas, no elaboran habitualmente los proyectos por escrito y de una manera estructurada? Puede ser por la falta de hábito de planificar y estructurar adecuadamente el trabajo de la entidad; por el déficit de conocimientos e instrumentos, que hacen que se crea erróneamente que es demasiado difícil; por la primacía de la acción sobre la reflexión, que a veces se asocia a burocratizar la propia acción; por creer que se introducen elementos de gestión de empresas incompatibles con la naturaleza de una entidad sin ánimo de lucro...

Sea cual sea la razón, esta reticencia llega a ser uno de los factores más problemáticos y que dificultan más el funcionamiento normal de una organización. La elaboración de proyectos de una manera sistemática y estructurada facilita el trabajo y ahorra tiempo, esfuerzo y recursos. Es, además, un proceso relativamente sencillo, que requiere sobretodo voluntad y la convicción de que es un trabajo muy útil para la toma de decisiones, para la concreción práctica de la actuación de la entidad y para asegurar el seguimiento y la evaluación de proyectos, programas y actividades.

Un instrumento que permite, sobretodo, sustituir el azar y la improvisación por la organización y la racionalidad de la acción. Los proyectos exigen un sistema de elaboración, con un tiempo específico, unos actores concretos, una metodología determinada y unos instrumentos que permitan dejar constancia documental escrita de lo que se hará, quien lo hará, como se hará, cuando se hará, cómo se evaluará, etc. Sólo así las organizaciones podrán desarrollar su actividad con eficacia, eficiencia y calidad y podrán establecer los mecanismos de evaluación que les permitan corregir errores y adaptarse al cambio. Es decir, avanzar en el cumplimiento de su misión.



## PARTE I. EL PROYECTO. CONCEPTOS BÁSICOS.

En esta primera parte se aportan algunos conceptos básicos que hacen referencia al sentido que tiene el término “proyecto” y su concepción práctica: el guión memoria. Además, se hacen algunas sugerencias previas a la elaboración del proyecto que pueden facilitar la redacción de los contenidos del guión.

Aunque en el lenguaje coloquial los términos “plan”, “programa” y “proyecto” se confunden muchas veces y se utilizan indistintamente, para los objetivos de este manual se entiende el concepto de “proyecto” de dos maneras:

- ❑ **De una forma genérica**, como una unidad de acción específica, que expresa la intención, el deseo o el propósito de hacer algo, es decir, el avance anticipado de las acciones que hay que llevar a término para conseguir unos objetivos concretos que actúen sobre la situación de partida o la modifiquen.
- ❑ **En un proceso de planificación**, esta unidad de acción constituye la agrupación de un conjunto de elementos, que pertenecen a una entidad de mayor dimensión, el programa, que a su vez se integra en una dimensión más global, el plan.

### 1. *EL PROYECTO DENTRO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.*

La planificación es un proceso que busca la utilización de procedimientos y técnicas para conseguir una mejor organización y una mayor racionalización en la acción, y de esta manera, alcanzar determinados objetivos. En un proceso de planificación existen niveles diferentes, que especifiquen los cambios, los efectos y los resultados concretos que se quieren conseguir para modificar una situación determinada.

#### 1.1. *El plan.*

Constituye el nivel máximo de estructuración y organización de la acción. Establece las grandes prioridades, las estrategias, los objetivos generales, las grandes previsiones presupuestarias, etc. Un plan expresa los efectos o los cambios generales que se quieren buscar con la actuación.

Según la dimensión y el alcance, puede ser:

- ❑ Según el territorio, supraestatal, estatal, autonómico o local. Por ejemplo, Plan de servicios sociales de La Rioja, Plan joven de Barcelona, Plan europeo de lucha contra el paro, etc.
- ❑ Según el sector sobre el que actúa, se puede referir a un sector de población o a un sector temático. Por ejemplo, Plan nacional contra las drogas, Plan de apoyo a la tercera edad, Plan de atención a la infancia, etc.

Así mismo, la dimensión se puede referir a un ámbito más concreto. Por ejemplo, Plan de calidad del Ayuntamiento, Plan de fomento de la lectura de la Concejalía de Educación, Plan de ocupación de CCOO, etc.

Además, el concepto de “plan” se puede referir a la estrategia de actuación global de una institución, de una organización, de una entidad, de un servicio, de un departamento, etc. Por lo tanto, podríamos hablar de Plan de actuación de la asociación de mujeres emprendedoras o del Plan estratégico del Departamento de Recursos Humanos.

Los planes se plantean a medio y largo plazo y se concretan en una serie de programas interrelacionados, con unos objetivos específicos que aseguran el cumplimiento de los objetivos más genéricos del plan.

### **1.2. Los programas.**

Los programas integran el conjunto de acciones que desarrollan a la práctica el plan. Implican el nivel medio o táctico de la estructuración de la acción, entre el nivel estratégico que define el plan y el nivel operativo que señalarán los proyectos.

El programa marca los objetivos específicos o, dicho de otra manera, los cambios o los efectos específicos que concretarán a la práctica los efectos o los cambios genéricos incluidos en los objetivos generales del plan del que forman parte.

El programa implica un nivel más alto de concreción de la acción y una duración menor que la del plan. Además, el programa actúa sobre un ámbito específico, en un territorio determinado, en un término más breve, sobre un sector de población o un sector temático específico, a partir de la detección de unas necesidades y con unos recursos asignados. Por ejemplo, un plan de lucha contra el paro podría contener programas como estos:

- Programa de fomento de la auto-ocupación y la creación de empresa.
- Programa de calificación profesional para mayores de 45 años.
- Programa de formación y ocupación para jóvenes.
- Programa de inserción laboral de mujeres.
- Etc.

### **1.3. Los proyectos.**

Los proyectos constituyen el conjunto de acciones interrelacionadas que desarrollan un programa.

Expresan el nivel operativo del proceso de planificación y definen la actuación concreta que permitirá en la práctica inmediata conseguir unos objetivos operativos, con unos resultados concretos que asegurarán la consecución de los cambios y los efectos que pretende definir el programa del que forman parte.

El proyecto supone el nivel máximo de concreción de la acción y, por esto, se debe estructurar de una manera detallada y previendo los diferentes elementos que son necesarios para poder asegurar la obtención de unos resultados que sean mensurables.

Por ejemplo, un programa de dinamización cultural para los jóvenes que forma parte de un plan de juventud podría tener estos proyectos:

- Proyecto de actividades alternativas para la noche.
- Proyecto de creación de una coordinadora de grupos musicales.
- Proyecto de fomento de la lectura.
- Proyecto de apoyo para jóvenes creadores.
- Etc.

### **1.4. Las actividades.**

Los proyectos se concretan en un conjunto de actividades que aportarán unos productos y unos servicios determinados que asegurarán el alcance de los resultados concretos que se formulan con los objetivos operativos del proyecto.

Las actividades se podrían considerar como el nivel productivo del proceso de planificación, en el cual se estipulan las actuaciones específicas, la asignación más detallada de los recursos materiales y de otro tipo, la asignación específica de los recursos humanos, etc.

Por ejemplo, un plan estratégico de una asignación podría estar integrado por diferentes programas, como:

- Programa de fomento de la participación social.
- Programa de difusión y conocimiento de la asociación en el barrio.
- Programa de financiación.
- Etc.

El programa de fomento de la participación social podría estar integrado por diferentes proyectos:

- Proyecto de creación de comisiones de trabajo.
- Proyecto de potenciación de la Asamblea.
- Proyecto de formación de los socios.
- Etc.

El proyecto de potenciación de la Asamblea podría contener estas actividades:

- Creación de un grupo de trabajo para tratar el tema.
- Encuesta de opinión sobre la Asamblea entre los socios.
- Análisis y valoración de resultados.
- Análisis y conocimiento de la situación de la Asamblea en otras asociaciones del barrio
- Campaña de difusión entre los socios.
- Etc.

### **1.5. Las tareas.**

El nivel directamente ejecutivo de la planificación estaría integrado por las tareas, que son las acciones concretas que se desarrollan para llevar a término las actividades.

En el ejemplo anterior, la actividad de la Campaña de difusión entre los socios podría incluir estas actividades:

- Actualizar la lista de socios.
- Buscar un diseñador.
- Diseñar un folleto sobre la importancia de la Asamblea.
- Enviar el folleto a los socios.
- Analizar y evaluar los resultados del envío.

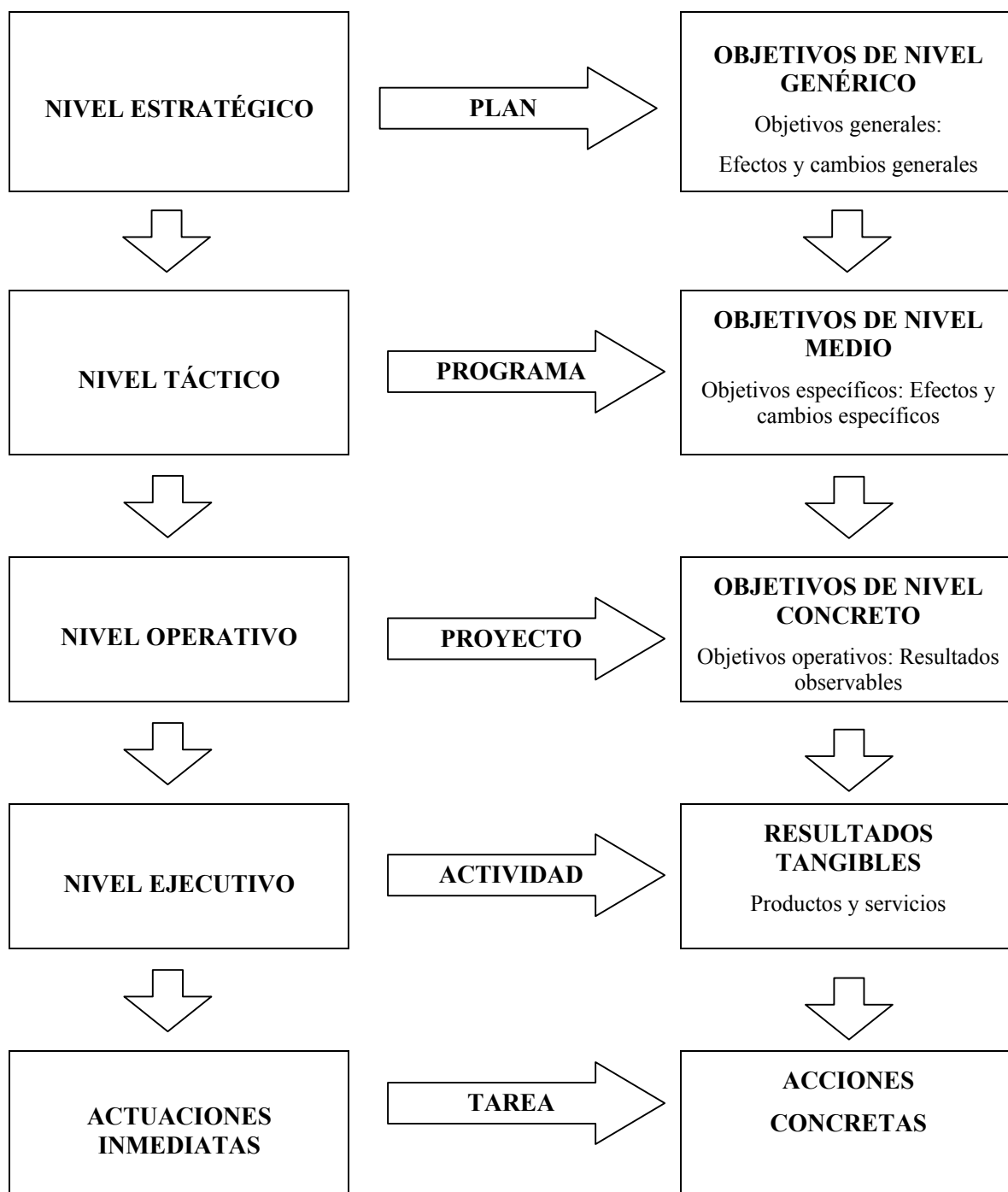
### **1.6. Resumen.**

En un proceso de planificación se establecen diferentes niveles de actuación, que van de mayor a menor. Un plan tendrá unos objetivos muy genéricos, que se concretan en una serie de programas con unos objetivos un poco más concretos, aunque todavía no estarían totalmente especificados. Cada programa estará integrado por diferentes proyectos, los objetivos de los cuales sí que estarían enunciados de una forma minuciosa y detallada.

La secuencia **plan** → **programa** → **proyecto** → **actividad** → **tarea** hace que, si consideramos el proyecto como una parte del proceso, sus objetivos serían de tipo operativo, y establecerían los resultados mensurables y cuantificables que se deberían conseguir. El programa del que se deriva definiría los objetivos específicos, que indican los efectos o los cambios específicos que se quieren

conseguir. El plan establecería los objetivos generales, que indican los cambios o los efectos más genéricos que se proponen con la planificación.

El gráfico permite visualizar los diferentes niveles de la planificación con los objetivos correspondientes.



Las actividades y las tareas concretan la planificación en los niveles ejecutivos inmediatos e implican las acciones reales que se llevan a término. Es obvio que las actividades y las tareas se detallan en el momento de elaborar los proyectos y no se plantean cuando se formulan los diferentes niveles de la planificación. Si se han incluido en el cuadro ha sido para permitir una mejor visualización del proceso y para esquematizar todos los niveles, desde el más general hasta el más concreto.

## 2. **EL PROYECTO COMO UNIDAD DE ACCIÓN ESPECÍFICA.**

Ciertamente, la mayoría de los proyectos desarrollados por parte de las entidades o los técnicos deberían formar parte de programas concretos que a su vez desarrollasen planes, pero la realidad muestra que, aunque poco a poco se va introduciendo, la planificación no es, todavía, una metodología de trabajo asumida mayoritariamente y, muchas veces, los proyectos se plantean como acciones autónomas que comienzan y finalizan en si mismas.

Por este motivo, podemos considerar funcionalmente también los proyectos como “**unidades de acción específica**”, que tienen sentido en si mismas y que no están obligatoriamente vinculadas a un proceso de planificación y, por lo tanto, no forman parte de un programa de referencia ni lo llevan a cabo. Un proyecto así entendido no es nada más que el avance anticipado de las acciones que se han de llevar a término para conseguir determinados objetivos, y puede tener dimensiones diferentes, más o menos grandes, dentro de unos límites razonables, claro. En este sentido un proyecto sería:

**La acción de organizar y estructurar un conjunto de actividades y tareas.**

- A partir del análisis, el conocimiento y el diagnóstico de la realidad.
- En un período de tiempo delimitado y en un área, un sector o un ámbito definidos.
- Mediante unas técnicas y unos métodos específicos.
- Utilizando una serie de recursos concretos, tanto humanos como infraestructurales, materiales, técnicos y financieros.

**Que permiten alcanzar unos objetivos que modifiquen una situación de partida determinada.**

El guión que se desarrolla en las páginas siguientes debería servir, pues, tanto para elaborar un proyecto que formase parte de un programa como para hacerlo con un proyecto determinado sin relación con los niveles de planificación superiores. En ambos casos, un proyecto implica una actuación específica, que se desarrolla en un tiempo concreto y delimitado, que está directamente vinculado a una acción inmediata y que busca unos resultados mensurables que permitan alcanzar unos objetivos que modifiquen una realidad.

### 3. **LOS CONTENIDOS DEL PROYECTO:**

#### **EL GUIÓN MEMORIA.**

Un proyecto es algo más que una simple declaración de intenciones. El proyecto se elabora para desarrollarlo en la práctica, y esto implica que hay que pensar muy bien cuáles han de ser los aspectos que se deben prever y los contenidos concretos que abarcarán todos los niveles. Para hacerlo, hay que plantearse una serie de preguntas a las que se les tratará de dar respuesta y que nos permitirán tener en cuenta todos los elementos del proyecto y disponer de una visión global de todo aquello que queremos conseguir.

Cada pregunta expresa un aspecto concreto del proyecto, y todas juntas constituyen el **guión memoria**, que constará de una serie de **datos identificativos** y otros **descriptivos**, que tendremos que rellenar con todo cuidado antes de iniciar las acciones que permitirán desarrollarlo en la práctica. Los datos descriptivos responden a las diferentes preguntas y son las que aparecen en el cuadro:

#### **DATOS DESCRIPTIVOS DEL PROYECTO**

1.	¿Cómo se identificará?	Denominación
2.	¿Qué se quiere hacer?	Descripción general
3.	¿Por qué se quiere hacer?	Justificación
4.	¿Dónde se inscribe?	Marco de referencia
5.	¿A quién se envía?	Destinatarios
6.	¿Dónde se desarrolla?	Ubicación y cobertura
7.	¿Qué se quiere conseguir?	Objetivos
8.	¿Cómo se alcanzarían los objetivos?	Actividades y tareas
9.	¿Cuándo se hará?	Calendario
10.	¿De qué forma se hará?	Organización y metodología
11.	¿Con qué se hará?	Recursos
12.	¿Cuánto costará?	Financiación y presupuesto
13.	¿Cómo se dará a conocer?	Promoción y publicidad
14.	¿Cómo se valorará?	Sistemas de evaluación

El gui3n memoria incluir3 adem3s los **datos identificativos**, que dan informaci3n b3sica sobre qui3n elabora el proyecto, qui3n es el responsable, y la instituci3n, el servicio, el departamento, la asociaci3n, la entidad, etc., que lo promueve.

Los datos que figuran en el cuadro son los b3sicos que permiten identificar el proyecto.

### **DATOS IDENTIFICATIVOS**

<b>DATOS DE LA ENTIDAD</b>	<b>DATOS DEL PROYECTO</b>
Nombre	Denominaci3n
Municipio	Sector tem3tico
Direcci3n completa	Sector de poblaci3n
Tel3fono, Fax y e-mail	3mbito territorial
N3mero de registro	Nombre del responsable
NIF	Fecha de elaboraci3n
Personalidad jur3dica	Direcci3n completa
Sector tem3tico donde act3a	Tel3fono, Fax y e-mail
Sector de poblaci3n donde act3a	Funci3n – cargo en la entidad
3mbito territorial de actuaci3n	Nombre de los autores
Antig3edad	Funci3n – cargo en la entidad
Nombre del responsable	Etc.
Direcci3n	
Tel3fono, Fax y e-mail	
Cargo o funci3n	
Etc.	

**Nota:** Aunque el nombre del proyecto es un dato identificativo, figura como un dato descriptivo porque puede incorporar m3s elementos que no s3lo el simple nombre (mirar el apartado correspondiente)

Los datos identificativos var3an cualitativamente y cuantitativamente seg3n si el proyecto se presenta o no a una instancia externa o se desarrolla internamente.

- Si se piensa presentar el proyecto a una instancia externa, los datos solicitados pueden variar dependiendo de las exigencias del lugar de presentaci3n.
- Por lo tanto, en determinadas ocasiones se pueden solicitar m3s datos de la entidad, como puede ser el n3mero de los socios, la memoria de las actividades, etc.
- Si no se piensa presentar, no hace falta especificar los datos de la entidad y s3lo se incluir3an los que hacen referencia al proyecto.

Como ya se ha se3alado, los datos identificativos y los descriptivos constituyen el **gui3n memoria del proyecto**, que tendr3 estos contenidos:

## **GUIÓN MEMORIA DEL PROYECTO**

### **1. DATOS IDENTIFICATIVOS**

- 1.1 Datos de la asociación, la entidad, etc., que presenta el proyecto.
- 1.2 Datos del responsable de la asociación, la entidad, etc.
- 1.3 Datos de los autores del proyecto.
- 1.4 Datos del responsable del proyecto

### **2. DATOS DESCRIPTIVOS**

- 2.1 Denominación.
- 2.2 Descripción general.
- 2.3 Justificación.
- 2.4 Marco de referencia.
- 2.5 Destinatarios.
- 2.6 Ubicación y cobertura
- 2.7 Objetivos
  - 2.7.1 Generales.
  - 2.7.2 Específicos
  - 2.7.3 Operativos.
- 2.8 Actividades y Calendario.
- 2.9 Organización, funcionamiento y metodología.
- 2.10 Promoción y publicidad.
- 2.11 Recursos.
  - 2.11.1 Materiales.
  - 2.11.2 Infraestructuras y equipamientos
  - 2.11.3 Técnicos.
  - 2.11.4 Humanos.
- 2.12 Recursos económicos. Presupuestos.
- 2.13 Mecanismos y sistemas de evaluación.

Estos contenidos incluyen prácticamente todos los aspectos que se han de tener en cuenta a la hora de elaborar un proyecto. Si el proyecto se presenta a una instancia externa, es posible que se solicite alguna información que no conste en este guión, y que normalmente hacer referencia a los intereses concretos del lugar donde se presenta o la normativa que regula la presentación.



#### **4. RECOMENDACIONES ANTES DE RELLENAR EL GUIÓN.**

Antes de rellenar el guiÓN, hay que tener en cuenta una serie de aspectos que pueden ayudar a hacer más fácil la elaboración y que se resumen en los siguientes puntos:

##### **Analizar en profundidad los requisitos previos**

- Si el proyecto se quiere presentar a una subvención o a una ayuda, hace falta conocer a fondo todos los requisitos y las condiciones que se piden.
- Si el proyecto responde a un encargo concreto, hay que tener bien claro cual es la demanda en todos los ámbitos.

##### **Disponer de toda la información.**

- Conviene recopilar previamente todos los datos que después servirán para dar respuesta a los diferentes contenidos del guiÓN.
- Es imprescindible conocer especialmente los recursos de los que se dispone, tanto los económicos como los materiales, los humanos, los técnicos, las infraestructurales, etc.
- Hay que disponer de todos los datos, los indicadores, los conocimientos, la información, etc., que nos permitan conocer a fondo la situación de partida que motiva el proyecto.

##### **Planificar la elaboración.**

- Es necesario establecer un plazo concreto para elaborar el proyecto y un horario específico para hacerlo, así como disponer de un lugar concreto para hacerlo.
- Conviene que esté elaborado totalmente al menos dos semanas antes de la fecha establecida para entregarlo, para evitar las prisas de última hora.

##### **Elaborarlo en equipo.**

- Han de participar activamente en su elaboración todos los que posteriormente serán responsables de la ejecución práctica del proyecto.
- El equipo se ha de organizar específicamente para la elaboración del proyecto definiendo las funciones y las tareas concretas que han de desarrollar los diferentes miembros.

##### **Plantearlo siempre con realismo.**

- Un proyecto implica siempre el nivel operativo de la acción, por lo que se debe rehuir de formulaciones teóricas, maximalistas e irreales.
- Se ha de elaborar pensando siempre en la viabilidad, la coherencia, la adecuación a los recursos disponibles y, sobre todo, la posibilidad razonable de alcanzar los objetivos que se propongan.

##### **Tener cuidado en los contenidos.**

- Los contenidos de los diferentes puntos del guiÓN han de ser claros, concisos y concretos. Debe evitarse las grandes formulaciones teóricas, la “literatura” y las divagaciones.

- ❑ Se tienen que evitar las reiteraciones y se debe procurar que los contenidos sean creíbles y estén bien fundamentados. Se debe recordar que quien valorará el proyecto será un experto.

#### **Completar todos los puntos.**

- ❑ Todos puntos del guión son importantes. Si, por alguna razón, alguno de los puntos no se puede rellenar, hay que indicar claramente que lo impide.
- ❑ Cada punto debe incorporar sólo los aspectos esenciales. Si se quiere ampliar el contenido, se puede añadir la información complementaria en un anexo que se acompañará al proyecto.

#### **Unificar la redacción y tener cuidado.**

- ❑ Aunque en la elaboración del proyecto participen diferentes miembros del equipo que lo desarrollan, la redacción final debe ser uniforme.
- ❑ Por este motivo, hay que encargar al miembro del equipo más capacitado que se haga cargo de la redacción. Incluso, si es necesario, puede plantearse la necesidad de recurrir a la ayuda externa.

#### **Hacer una buena presentación formal.**

- ❑ Una mala presentación condiciona los contenidos y es un elemento negativo que no predispone a la lectura del proyecto.
- ❑ Hay que procurar que el formato sea atractivo, que facilite la comunicación y que incorpore grafismos y otros recursos que hagan atractiva la lectura del proyecto.

## PARTE II. LOS CONTENIDOS DEL PROYECTO.

Esta segunda parte desarrolla los contenidos de los diferentes datos descriptivos del proyecto. En cada apartado se hace un breve comentario sobre los contenidos básicos, se aportan algunas recomendaciones que pueden ser útiles y se exponen algunos ejemplos que pueden servir como referente para rellenar el guión.

Se ha obviado cualquier referencia a los **datos identificativos**, porque se ha pensado que normalmente no presentan ninguna dificultad y que dependen del tipo de proyecto y del destino que se le piensa dar.

### 1. DENOMINACIÓN. ¿CÓMO SE IDENTIFICARÁ EL PROYECTO?

#### 1.1. Contenidos básicos.

El nombre del proyecto es más un dato identificativo que un dato descriptivo. El hecho de que se haya incluido en este apartado obedece a que puede tener elementos que rebasen la mera identificación y una funcionalidad más grande. El nombre es el DNI del proyecto, la identificación que permite conocerlo en cualquier momento y situación, y aquí radica su importancia, sobre todo si se piensa en dar una difusión amplia entre la población y se quiere promocionar a través de los medios de comunicación o por otras vías.

En este caso, hay que buscar un **lema, una frase breve**, que sea, si es posible, impactante y sugerente, que manifieste en sentido figurado el contenido básico de la acción que simboliza el proyecto. El lema se puede acompañar con un logotipo que complemente la denominación. Todo el conjunto compone la **identidad visual del proyecto**, que hace las funciones siguientes:

- Identificación**, para reconocer el proyecto y a quien pertenece.
- Diferenciación**, para distinguirlo de otros que actúen en ámbitos similares.
- Memoria**, para asegurar la identidad visual permanecerá.
- Asociación**, para asegurar la vinculación de la identidad visual y el contenido del proyecto.

#### 1.2. Recomendaciones.

A la hora de redactar este punto habría de tenerse en cuenta estos aspectos:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> El nombre debe ser claro, breve y directo.</li><li><input type="checkbox"/> La elección del nombre requiere pensar en los contenidos y en los objetivos fundamentales del proyecto</li><li><input type="checkbox"/> Si la organización, la entidad, etc., que desarrolla el proyecto dispone de una imagen corporativa, conviene asociarla si es posible con la identidad visual del proyecto.</li><li><input type="checkbox"/> Se pueden llevar las sugerencias de otras personas ajenas al proyecto y requerir el asesoramiento de expertos.</li><li><input type="checkbox"/> La elección del nombre y del logotipo se debe hacer en una sesión específica por parte de todo el equipo del proyecto y con una metodología adecuada.</li><li><input type="checkbox"/> La imagen del proyecto se debe trasladar a la documentación, los informes, etc., que genere su desarrollo práctico y a toda la publicidad y promoción que se le de.</li></ul> |
|---|

### 1.3. Ejemplos.

#### **Proyectos y lema**

- **“No estás solo”**, proyecto de ayuda a domicilio para la tercera edad
- **“Todos somos iguales”**, proyecto de defensa de los derechos de los perros
- **“Ironrock”**, proyecto de festival de música heavy

#### **Proyectos sin lema**

- **Proyecto de investigación de los arraigos históricos del barrio...**  
Asociación para la Defensa de la Identidad del Barrio (ADIBA)
- **Proyecto de mejora de la calidad del servicio...**  
Servicio de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de ...
- **Proyecto de creación de un espacio de danza**

## 2. DESCRIPCIÓN GENERAL. ¿CÓMO SE PUEDE RESUMIR EL PROYECTO?

### 2.1. Contenidos básicos.

Este punto constituye la **presentación** del proyecto. Es el primer punto y permite que el lector consiga una idea aproximada. Es un resumen general, que expone las ideas fundamentales, los aspectos más innovadores y, en general, todo aquello que pueda despertar el interés para continuar leyendo el proyecto; se debe tener en cuenta que la primera impresión es en muchas ocasiones determinante.

La descripción debe tener una **extensión máxima de unas doscientas palabras**, y debe contener una breve referencia a los aspectos siguientes:

- Las razones que motivan el proyecto
- Las características de la situación o el problema de partida
- Los objetivos básicos y las actividades que se desarrollarán
- Los destinatarios, y los aspectos básicos del perfil
- El marco de referencia del proyecto

### 2.2. Recomendaciones

Los aspectos a tener en cuenta se expresan a continuación:

- Redactarlo de una manera ágil, concreta y procurando evitar los elementos superfluos. La redacción debería despertar el interés del lector y hacer que tenga una idea general de aquello que se pretende.
- Se ha de hacer una referencia explícita y bien resumida de los contenidos básicos del punto: algún aspecto significativo de la entidad, la asociación, etc., quien lo ha elaborado, la justificación, el marco de referencia, los objetivos fundamentales, las actividades, los destinatarios y la ubicación del proyecto.
- Si el proyecto tiene algún elemento o aspecto innovador, habrá que destacarlo especialmente.
- La extensión máxima ha de ser de unas doscientas palabras.

### 2.3. Ejemplos.

#### “LAS RAICES COMUNES: SEIS CULTURAS, UNA CULTURA”

##### **I Festival de la Cultura Mediterránea. Proyecto de la Asociación...**

La finalidad de nuestra asociación es la búsqueda y la difusión de la cultura popular del Mediterráneo. Ya hace cinco años que llevamos a término un trabajo sistemático de investigación del folklore y las tradiciones populares, por lo que hemos establecido relaciones con grupos similares al nuestro de seis países riverenses.

Fruto de nuestro trabajo y de la colaboración con estos países surge la organización del I Festival de la Cultura del Mediterráneo, que tendrá lugar en..., con una duración de tres días, y en el cual se podrá ver la actuación de nueve grupos de baile y danza. El Festival no será competitivo, y prevemos la participación aproximada de 3.000 personas.

Paralelamente se desarrollarán una serie de actividades, como el seminario “La diversidad es la cultura”, talleres sobre folklore mediterráneo, debates, etc., y una comida popular con degustación de manjares tradicionales de los diversos países, que acabará en una gran fiesta con baile. Además, se realizará el acto de constitución formal de la federación de Entidades de Culturas Populares del Mediterráneo y se inaugurará la página Web ya diseñada. (200 palabras)

### 3. JUSTIFICACIÓN. ¿POR QUÉ SE HACE EL PROYECTO?

#### 3.1. Contenidos Básicos.

La justificación expresa **las razones fundamentales que motivan y argumentan el proyecto**. Todos los proyectos, independientemente de su complejidad o importancia, obedecen a alguna causa, tratan de dar respuesta a una situación determinada, es decir, siempre tiene una justificación concreta.

La justificación es uno de los elementos más importantes de un proyecto, y ha de permitir al lector o a quien lo valore comprobar que está suficientemente fundamentado, que se conoce la situación de partida y que se ha hecho un diagnóstico minucioso. La situación inicial puede ser enormemente variada: una necesidad social no satisfecha, la mejora de un sector o un servicio determinados, la respuesta a una demanda explícita, la satisfacción de una reivindicación, la realización de una actividad lúdica, etc.

La justificación implica – sobretodo en los proyectos sociales – **la evaluación de las necesidades**, que comporta, en primer lugar, saber y poder identificar el problema y después analizarlo para entender la magnitud, la importancia, las razones que lo motivan, los sectores de población a los cuales afecta, etc. La justificación **se puede asimilar a la fase de diagnóstico**, en la cual se detecta el problema o la necesidad, se analiza la situación y se argumenta razonablemente la respuesta que se pretende dar.

La complejidad y el alcance de justificar dependerá del tipo de proyecto. No es lo mismo, por ejemplo, justificar un proyecto de ayuda a mujeres inmigrantes o de lucha contra el sida que la realización de una fiesta para conmemorar una efeméride concreta o argumentar la importancia de reestructurar un servicio determinado. Los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de justificar el proyecto figuran en el cuadro:

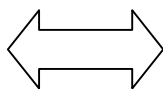
<b>Contenidos básicos de la justificación</b>
<input type="checkbox"/> La exposición del problema o la situación de partida
<input type="checkbox"/> El análisis de las causas y de las consecuencias que provoca
<input type="checkbox"/> Los indicadores, cuantitativos y cualitativos, que expresan la situación de partida
<input type="checkbox"/> Las razones por las cuales la actuación se considera necesaria y el nivel de prioridad
<input type="checkbox"/> La argumentación de la viabilidad y la coherencia por las que el proyecto ofrece una alternativa adecuada
<input type="checkbox"/> Las referencias a otras actuaciones o a otros proyectos que se conozcan y se hayan desarrollado para solucionar situaciones similares
<input type="checkbox"/> Las referencias bibliográficas, si hace falta.
<input type="checkbox"/> Si conviene, la normativa o la legislación que afecta al problema
<input type="checkbox"/> La capacidad de la asociación, de la entidad, etc., para dar una respuesta a la situación

Una buena justificación del proyecto ha de poder explicar cuál es la importancia o la prioridad del problema y la situación por la que se busca una respuesta y, además, porqué se considera que la alternativa que ofrece el proyecto es la más adecuada.

Muchas veces a la justificación se le incluyen erróneamente los objetivos, y no es correcto. Los objetivos indican de qué manera se quiere dar respuesta a una situación determinada, que se quiere conseguir, a partir del conocimiento, el análisis y el diagnóstico de una realidad, que sirven para justificar la actuación. Es decir, la justificación señala **porqué se hace** y los objetivos, **para qué se hace**.

## NO SE HA DE CONFUNDIR LA JUSTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS

**JUSTIFICACIÓN**  
(¿Por qué se hace?)



**OBJETIVOS**  
(¿Para qué se hace?)

### 3.2. Recomendaciones

- Hay que evitar los contenidos genéricos. Ha de estar bien redactado, de una manera clara y concreta.
- Conviene estructurar el texto de una manera secuencial, con los contenidos debidamente ordenados y separados. Si es necesario, se puede poner un subtítulo en cada una de las partes.
- Cuando se crea necesario se puede incluir un gran número de datos o ampliar los aspectos determinados; se pueden incorporar en un anexo los aspectos que, a pesar de que se consideren necesarios, no son fundamentales.
- Es interesante incluir indicadores cualitativos y cuantitativos que demuestren objetivamente la necesidad de la actuación.
- Es importante especificar con claridad cuál es la importancia o la prioridad del problema o la situación y porqué se piensa que la alternativa que ofrece el proyecto es la adecuada para darle respuesta.

### 3.3. Ejemplos

#### **“TODAVÍA HAY TRABAJO”. Proyecto de inserción para parados mayores de 45 años, de la Asociación de Lucha contra el Paro de...**

El 68% del total de la población mayor de 45 años (830 personas) del barrio de... se encuentra en el paro. El 75% son de larga duración y con una media de 3,4 años de paro, lo cual dificulta todavía aún más sus posibilidades para incorporarse al mercado de trabajo y genera graves problemas de tipo personal, familiar y social.

Además, el 65% de los parados son mujeres, cosa que supone un factor añadido de dificultad. Además, la cronicidad de la situación se ve agravada porque la mayoría de los parados tienen una formación académica escasa y grandes dificultades para redefinir un itinerario laboral que los capacite en nuevos sectores de actividad.

El mercado de trabajo actual es excluyente y selectivo y los recursos públicos actuales no están diseñados para perfiles como los de la población a la cual se dirige el proyecto, que requiere un modelo específico que tenga en cuenta diferentes etapas (pre-laboral, formativa, laboral...) para construir un itinerario adaptado a sus características y necesidades.

Nuestra asociación hace 7 años que trabaja dentro del ámbito sociolaboral y ha llevado a término diferentes actuaciones enfocadas a colectivos con dificultades especiales, sobre todo jóvenes y mujeres, con modelos y metodologías propios, basados en la atención individualizada y grupal, en la complementariedad del trabajo social y el laboral, en la estructuración de recursos de inserción, y en un trabajo sistemático de refuerzo de la respuesta y el compromiso personal para solucionar los problemas y pactar un itinerario individualizado.

La asociación dispone de suficiente infraestructura y suficientes recursos, tanto materiales como técnicos y humanos, para poder dar una respuesta adecuada al problema y asegurar la viabilidad del proyecto, que consideramos prioritario, porque esta situación está provocando un clima grave de deterioro de la convivencia en el barrio y una serie de problemas que dificultan la cohesión social.

#### 4. MARCO DE REFERENCIA. ¿DÓNDE SE INSCRIBE EL PROYECTO?

##### 4.1. Conceptos básicos.

El marco de referencia es el contexto o el lugar específico donde se ubica el proyecto. Teóricamente, la mayoría de los proyectos deberían ser dependientes o estar integrados en un marco referencial superior, sobretodo los proyectos elaborados por organizaciones en general y, más concretamente, por asociaciones y entidades. Parecería lógico pensar que, cuando una asociación realiza un proyecto, obedece a una estrategia determinada, a un programa de mayor alcance, a un plan de actuación, a unas líneas estratégicas de actuación, a la misión, etc.

La realidad, sin embargo, desmiente habitualmente esta hipótesis y muchas veces los proyectos se plantean como si fuesen **unidades de acción en si mismas**, aparentemente desvinculadas de otros ámbitos de actuación de la misma organización. Ciertamente, pueden existir proyectos sin una vinculación orgánica o estructural, pero deberían ser pocos.

Por esto, cuando se formula el proyecto es muy importante indicar con claridad si pertenece a una unidad superior, la desarrolla o si es coherente con alguna determinación específica adoptada previamente. Y esto tendrá una importancia clave a la hora de concretar los objetivos del proyecto; si, por ejemplo, forma parte de un programa, los objetivos deberán depender estrechamente del programa en cuestión y el proyecto se deberá formular teniendo muy presente estos objetivos.

##### Marco de referencia

- Un proyecto que pertenece a un programa, y este programa a un plan
- Un proyecto dentro de un programa piloto
- Un proyecto dentro de un convenio con una Administración
- Un proyecto dentro de un programa anual de una entidad, un servicio, etc.
- Un proyecto conjunto con otras entidades, servicios, etc.
- Un proyecto que responde a un encargo concreto
- Un proyecto que concreta un proceso de planificación estratégica
- Etc.

##### 4.2. Recomendaciones

- Debemos escribir el nombre completo del programa, el lugar, el ámbito, la línea estratégica, etc., del cual depende el proyecto
- Si no tiene una denominación definida, es importante escribir brevemente las razones por las que depende el proyecto.
- Se ha de señalar con claridad cuales son los objetivos del programa, el lugar o el ámbito del que depende

##### 4.3. Ejemplos

**PROYECTO DE CREACIÓN DE UN CONSEJO DE COMERCIO**

**Ayuntamiento de...**



El proyecto lleva a la práctica una de las líneas estratégicas del plan de actuación municipal para este mandato, que señala literalmente como uno de los objetivos “la creación, el fomento y la consolidación de los órganos que favorecen y facilitan la participación de las entidades y permiten establecer marcos de cooperación entre el Ayuntamiento y el movimiento ciudadano en los diferentes sectores y ámbitos”.

## **PROYECTO DE MEJORA DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN**

### **Asociación...**

Como consecuencia de la planificación estratégica desarrollada hace 4 meses en la Asociación, se detectó en el análisis interno que uno de los factores más negativos y que más dificultaba una participación efectiva era el funcionamiento deficiente de los circuitos de información y comunicación. Por este motivo, se decidió elaborar el presente proyecto, como una actuación prioritaria para este año.

## 5. DESTINATARIOS. ¿A QUIÉN SE ENFOCA EL PROYECTO?

### 5.1. Conceptos básicos

#### 5.1.1. Los destinatarios

Los destinatarios o la “**población diana**” son, obviamente, los receptores directos del proyecto. Pueden ser personas físicas consideradas individualmente, o grupos, colectivos específicos, etc. Además, los proyectos pueden tener como destinatarios directos personas jurídicas (asociaciones, entidades, organizaciones, instituciones, servicios, etc.), infraestructuras y equipamientos, como son locales, instalaciones, etc., e incluso, normas o procedimientos, etc.

Cuando un proyecto se dirige a la modificación de la actuación o a la situación de un servicio, de un equipamiento, de una organización, etc., para poder atender mejor a los usuarios podemos considerarlo como un **proyecto instrumental**; por ejemplo, proyectos de mejora de los sistemas de seguimiento y evaluación, de formación de cuadros, de modificaciones de las estructuras de organización y coordinación, de investigación, de calidad, etc.

Los destinatarios directos en estos tipos de proyectos serían el personal de las organizaciones o determinados procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos, y los **destinatarios indirectos** serían los usuarios del servicio o la organización que sea. Los destinatarios indirectos serán, pues, aquellos en quien repercute en última instancia un proyecto, aunque formalmente no se dirija directamente a ellos.

#### 5.1.2. El perfil de los destinatarios

El **perfil** de los destinatarios directos está formado por las **características cualitativas** específicas o las variables que los identifican como población diana del proyecto, como puede ser la edad, el sexo, el estado civil, la situación económica, la situación laboral, el nivel de estudios, las problemáticas concretas, si es necesario, etc. El perfil dependerá del tipo de proyecto.

#### 5.1.3. El número de los destinatarios

El número de los destinatarios determina el **nivel cuantitativo**. El número de los **destinatarios reales** indica a los que satisfacen el perfil de la población diana y reciben efectivamente el proyecto. El número de los **destinatarios potenciales** señala el de todos los que tienen un perfil similar al de la población diana y que, por lo tanto, en teoría serían susceptibles de recibir el proyecto, pero no son destinatarios.

#### 5.1.4. La cobertura, las fuentes y la localización.

La diferencia entre el número de los destinatarios potenciales y el de los reales nos dará la **cobertura**, o el porcentaje de los destinatarios a los cuales llegará el proyecto efectivamente. Las **fuentes** son los lugares de donde proceden los datos que cuantifican el número de los destinatarios, tanto los reales como los potenciales. Pueden ser propias o externas. Cuando no existen fuentes, o no se conocen, los datos que se indiquen en el proyecto serán **datos estimativos**. La **procedencia y/o la localización** expresan el lugar de origen o donde se ubican los destinatarios.

#### 5.1.5. Los destinatarios que no sean personas físicas.

Si los destinatarios son **personas jurídicas**, por ejemplo, asociaciones, servicios u otros, igualmente hay que definir las características del perfil, el número potencial y real y la localización, la procedencia o la ubicación.

## 5.2. Recomendaciones

- Hay que poner siempre el número de los destinatarios. Si no se sabe, se ha de indicar el número estimado o aproximado.
- Hay que señalar el número aproximado o estimativo de los destinatarios indirectos y su perfil básico, cuando existan y se considere que son importantes para el proyecto.
- Es importante especificar todos los datos del perfil que sean necesarios para definir la población diana.
- Se han de indicar igualmente los rasgos definitorios del perfil de los destinatarios cuando no se trate de personas.
- Se ha de expresar la procedencia, la ubicación o el ámbito de los destinatarios si es una condición o una característica del perfil.
- Conviene indicar si las fuentes de donde se han extraído los datos numéricos son propias o de otra procedencia.

## 5.3. Ejemplos

### **PROYECTO 1 “TODAVÍA HAY TRABAJO”**

#### **Proyecto de inserción laboral para parados mayores de 45 años.**

#### **Asociación...**

#### **Perfil**

Personas:

- Mayores de 45 años, y con más de dos años de paro, inscritos o no en la OTG
- Usuarios de los servicios sociales del Ayuntamiento o de una entidad o una asociación del barrio
- Con cargas familiares y unos ingresos anuales familiares de menos de 5.000 euros.

#### **Procedencia**

- Residentes del barrio, al menos desde hace dos años

#### **Número y cobertura**

- Reales (población diana) 216
- Potenciales: 800
- Cobertura del 27% sobre el total de los potenciales

#### **Fuentes de los datos**

- OTG, Asociación X, Asociación Y, Servicios Sociales del Ayuntamiento y fuentes propias.

## **PROYECTO 2. PROYECTO DE FORMACIÓN DE COOPERANTES DE UNA ONG**

### **Asociación...**

#### **Destinatarios directos**

#### **Perfil:**

- Cooperantes de la ONG
- Mayores de 25 años
- Sin experiencia de trabajo real previo

#### **Procedencia**

- De las delegaciones de la ONG en Galicia

#### **Número y cobertura**

- Real (población diana): 65
- Potencial: 130
- Cobertura del 50% del número de los potenciales

#### **Fuentes de los datos**

- Fuentes de la misma ONG

#### **Destinatarios indirectos**

Serían los participantes en los diferentes proyectos de desarrollo que la ONG que se plantea llevar a término en los próximos 3 años: cinco en América Latina y seis en África.

## 6. **UBICACIÓN Y ZONA DE INFLUENCIA. ¿DÓNDE SE DESARROLLARÁ EL PROYECTO?**

### 6.1. **Conceptos básicos**

“Ubicación” y “zona de influencia” (o **cobertura**) son dos conceptos que hacen referencia al lugar o los lugares concretos donde se desarrolla el proyecto y a las zonas que, aunque se encuentran más o menos alejadas del lugar, están influenciadas de una manera significativa por el desarrollo del proyecto y, sobre todo, por sus resultados o las transformaciones que se derivan a diferentes escalas.

Ciertamente, un proyecto puede tener una localización física concreta y ninguna cobertura importante, pero en muchos casos sí que existe y conviene indicarla expresamente, por ejemplo, en el caso de prestación de un servicio.

El proyecto se puede ubicar en un lugar determinado o en un área concreta y se puede desarrollar en lugares subsidiarios o complementarios; igualmente, conviene especificarlos de la manera más exacta que se pueda. Asimismo, se puede desarrollar en direcciones diferentes, etc.

No hace falta especificar exactamente donde se desarrollará cada una de las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos. Los conceptos “ubicación” y “zona de influencia” hacen referencia a la ubicación general del proyecto, al espacio físico donde se llevará a término en sentido global.

### 6.2. **Recomendaciones.**

- Se ha de indicar la dirección concreta del lugar o lugares donde se desarrollará el proyecto.
- Conviene señalar claramente cual es la zona de influencia, si existe.
- Es importante incorporar un croquis, un mapa o un plano, tanto de la localización como de la cobertura, así de esta manera se facilita la localización de la ubicación y de la zona de influencia.

### 6.3. **Ejemplos**

#### **PROYECTO 1: proyecto de rescate de las raíces históricas de la comarca de ...**

**Asociación de Amigos de la Arqueología de...**

##### Ubicación

- Sede central: local de la asociación, calle...del pueblo de...
- Trabajo de campo: pueblo de...y pueblo de...(mirar la localización concreta en el plano adjunto)

##### Zona de influencia

- Toda la comarca de...

#### **PROYECTO 2: Proyecto de creación del Centro de Atención a Inmigrantes en el barrio de...**

**Asociación para la No-Discriminación de...**

##### Ubicación

- Local de la asociación: calle.....número....código postal....
- Sede del centro: calle.....número....código postal....

##### Zona de influencia

- Influencia máxima: distrito X
- Influencia media: distritos limítrofes con el distrito X (mirar plano)

## 7. OBJETIVOS. ¿QUÉ SE QUIERE CONSEGUIR CON EL PROYECTO?

### 7.1. Conceptos básicos.

Este apartado requiere una profundización más acentuada, ya que probablemente se trate del punto que más condiciona la viabilidad de un proyecto y que presenta más dificultades a la hora de elaborarlo. Los objetivos se deberán formular con mucho cuidado y con el conocimiento previo de la realidad y el análisis cuidadoso de la situación que se pretende modificar, y, sobretodo, conociendo muy bien los recursos disponibles.

#### 7.1.1. Concepto de “objetivo “.

Los objetivos constituyen el elemento primordial, el eje sobre el que giran los demás aspectos de un proyecto. Indican aquello que se quiere conseguir o los efectos y resultados que se esperan cuando se plantea un proyecto para modificar una determinada situación de partida.

Expresan, a diferentes niveles de concreción, las acciones que se desarrollarán para dar esta respuesta.

En resumen, los objetivos indican:



- ¿Qué pretendemos hacer?
- ¿Qué cambios queremos conseguir en la situación o el problema sobre los que actúa el proyecto?
- ¿Dónde queremos llegar, qué efectos y resultados queremos alcanzar?
- ¿Cuál es la situación o el objetivo a los que se trata de llegar?

Se podría decir que la viabilidad de un proyecto depende básicamente de la formulación correcta de los objetivos. Por esto, deben ser:

**Coherentes:** Han de estar de acuerdo con la misión y las finalidades de la organización, la institución o el grupo de donde sale el proyecto.

**Viables y realistas:** Que se puedan llevar a termino.

**Motivadores:** Orientados siempre hacia la acción real y práctica.

**Participativos:** Elaborados, conocidos y aceptados por todos los que desarrollarán concretamente el proyecto y por la organización, la institución, el grupo, etc., que lo promueve.

**Adaptados a los recursos:** Coherentes con las disponibilidades reales a todos los niveles.

**Evaluables:** Es decir, que se puedan medir para saber si se han conseguido o no.

### 7.1.2. Los objetivos según el nivel de planificación.

Los objetivos son diferentes y dependen del mayor o menor nivel de concreción con que se formulen. El nivel de concreción dependerá del **nivel de planificación** del cual se parte. La concreción se puede establecer en tres niveles, de menos a más. Por lo tanto, habría, en general, tres tipos de objetivos:

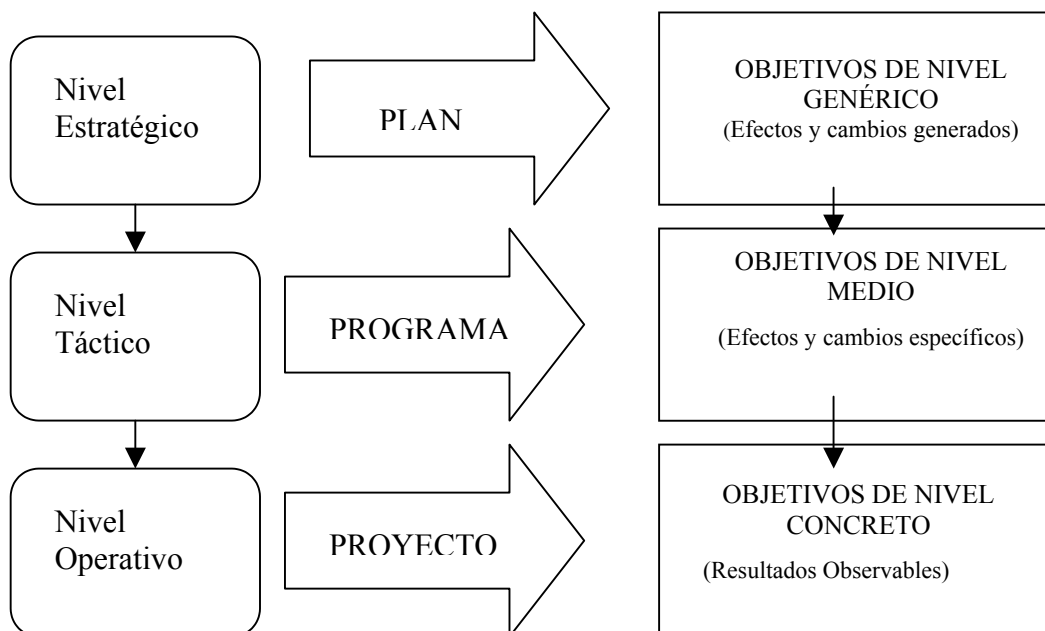
- De **nivel genérico**, que expresan **cambios o efectos** genéricos o globales.
- De **nivel medio**, que expresan **cambios o efectos** más concretos.
- De **nivel concreto**, que expresan resultados concretos y mensurables.

Ya se habían descrito los diferentes niveles de la planificación en la primera parte, cuando se situaba el proyecto como una parte de un programa en el proceso de planificación.

Recordando lo que allí se manifestaba, un **plan** tendrá unos objetivos muy genéricos, que se concretan en un conjunto de **programas** con unos objetivos un poco más concretos, aunque todavía no estarían totalmente especificados. Cada programa estará integrado por diferentes **proyectos**, los objetivos de los cuales estarán enunciados de una manera minuciosa y detallada. Para conseguir los objetivos del proyecto se desarrollarán diferentes actividades, integradas por tareas.

En este sentido de “ **proyecto** “ como una parte de un conjunto integrado por niveles de entidad **superior**, el plan y los programas establecerían la misión y los objetivos estratégicos; los programas, los objetivos específicos; y los proyectos aportarían los objetivos más concretos, los operativos, que plasmarían en la práctica la planificación y la programación.

Un esquema de planificación sería este:



### 7.1.3. *Los tipos de objetivos de un proyecto según los niveles de concreción.*

Si consideramos ahora un proyecto como una unidad de actuación, podemos formular tres tipos diferentes de objetivos según el nivel de concreción - **objetivos generales, objetivos específicos y objetivos operativos** - con las características que presentamos a continuación:

#### **Objetivos generales:**

- Expresan el propósito central del proyecto o la declaración de intenciones del proyecto.
- No indican resultados concretos, sino los efectos generales que se quieren conseguir con el proyecto.
- Están poco concretados. Pueden admitir diversas interpretaciones y no hacen referencia a una acción mensurable directamente mediante indicadores.

#### **Objetivos específicos:**

- Señalan los pasos que hay que dar para conseguir los objetivos generales.
- Han de ser coherentes con los objetivos generales, de los que derivan.
- Expresan un nivel más grande de concreción, aunque todavía no explicitan conductas o acciones directamente mensurables por medio de indicadores.
- Indican los efectos específicos que se quieren conseguir una vez desarrollado el proyecto.

#### **Objetivos operativos o metas:**

- Desarrollan y concretan los objetivos específicos.
- Sólo admiten una interpretación, es decir, si diferentes personas los leyesen tendrían que entender lo mismo.
- Son siempre cuantificables y mensurables mediante indicadores.
- Expresan los resultados inmediatos de la acción, es decir, son directamente verificables, y aseguran el cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir con los objetivos específicos.

### 7.1.4. *Niveles de objetivos que hay que formular en un proyecto.*

No existe un único criterio que estipule los niveles de objetivos que hay que formular para desarrollar un proyecto. Tampoco entre los diferentes autores no existe unanimidad. Por lo tanto:

- Algunos recomiendan formular los objetivos en tres niveles: **Generales, específicos y operativos o metas.**
- Otros manifiestan que con dos niveles, **generales y específicos** o **generales y concretos**, es suficiente, y entonces las metas cuantifican los objetivos específicos.
- La formulación de dos o tres niveles sólo dependerá del mayor o menor nivel de abstracción con que se haga la formulación de los objetivos más genéricos.

Por otro lado, la mayoría de los guiones que se han de emplear cuando se quiera acceder a una ayuda o subvención solicitan en el apartado de **objetivos** que se formulen los generales y los

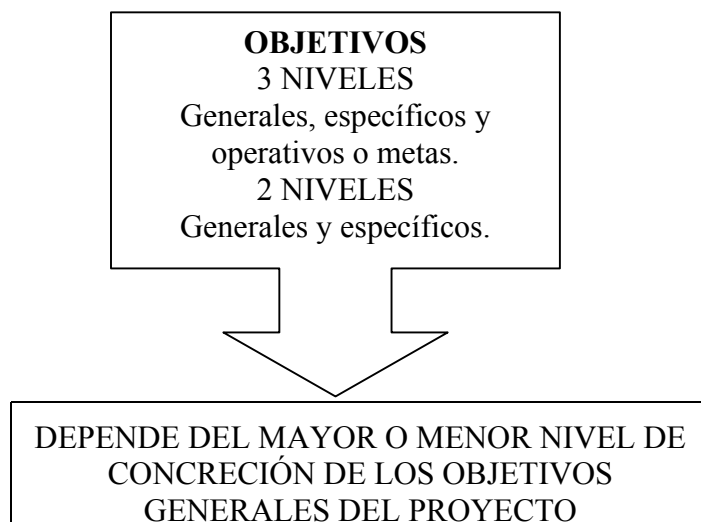


específicos, y, además, que se expresen los **resultados que se esperan**. Cuando no existe un guión concreto, habitualmente se pide que se señalen los objetivos, sin especificar nada más.

Si el proyecto pertenece a un programa, es evidente que los objetivos del proyecto tendrán que desarrollar los del programa del que depende, y su nivel de concreción dependerá de la manera como estaban formulados los objetivos del programa. Ya se había indicado anteriormente, pero, que la planificación sistemática de la actuación de una entidad, una asociación, un grupo, etc., no es un proceso genéricamente asumido, por lo cual la mayoría de los proyectos se entienden como una unidad de acción en sí mismos, y la vinculación estructurada con un programa de referencia no resulta habitual.

Definir dos o tres niveles de objetivos en un proyecto dependerá del tipo de proyecto y del mayor o menor grado de abstracción de los objetivos generales. Por lo tanto:

- **Tres niveles:** si los generales son muy abstractos, será difícil pasar directamente al nivel más concreto de los objetivos operativos o metas, que son cuantificables. Por esto, será necesario un nivel medio, el de los objetivos específicos.
- **Dos niveles:** los generales, aunque son genéricos, son menos abstractos y se pueden concretar directamente en los del nivel siguiente, los específicos. En este caso, los objetivos generales equivaldrían a los específicos cuando se formulan en tres niveles y los específicos harían la función de los operativos.



Y por lo tanto, hay que tener en cuenta que:

**Cada nivel de objetivos siempre desarrolla y concreta el nivel inmediatamente superior**

**Cuanto más genérico sea el nivel, menos concreto será el objetivo**

**Siempre hay que formular en un proyecto los objetivos más concretos, que expresen los resultados que se quieren conseguir y que se puedan cuantificar**

### 7.1.5. La estructura básica de los objetivos.

Una buena formulación de objetivos es fundamental para asegurar la viabilidad del proyecto. Unos objetivos bien formulados permiten garantizar la coherencia del proyecto, definir las actividades que los concretarán en la práctica, prever los recursos necesarios y, sobretodo, poder hacer la evaluación y el seguimiento del proyecto y de los resultados, para poder analizar en qué medida han servido para dar una respuesta efectiva a la situación inicial.

#### La estructura básica de un objetivo es una oración enunciativa simple con estos elementos.

- Verbo en infinitivo: expresa la acción que se quiere desarrollar.
- Objeto directo: indica el objeto de la acción.
- Complementos circunstanciales: modifican el verbo, indicando aspectos específicos de la acción, como el lugar, la cantidad, la manera, el tiempo, etc.

#### 7.1.5.1. Los verbos.

Según cual sea el nivel de concreción de los objetivos, los verbos que se utilizan normalmente varían. Para expresar los objetivos más genéricos se utilizan habitualmente verbos más abstractos, que se puedan prestar a interpretaciones diferentes y que indiquen una acción que no es directamente mensurable.

#### Ejemplos de verbos genéricos

Favorecer, consolidar, estimular, orientar, ayudar, mejorar, conocer, fomentar, dinamizar, analizar, evaluar, impulsar, promocionar, prevenir, potenciar, velar por, promover, concienciar, etc.

#### Ejemplos:

- **Favorecer** el conocimiento y la difusión de la cultura autóctona.
- **Prevenir** el consumo de alcohol entre los jóvenes.
- **Potenciar** los recursos de inserción dirigidos a las mujeres.

*Favorecer, prevenir y potenciar* son verbos que expresan voluntades generales, intenciones de fe, efectos y cambios que se prestan a interpretaciones diferentes y corresponden a objetivos generales, difíciles de evaluar. Sería necesario formular objetivos derivados, más concretos y cuantificables, para poder hacerlo.

Los verbos siguientes ayudarían a formular estos objetivos más concretos o metas, que señalarían resultados cuantificables.

#### Ejemplos de verbos concretos:

Aumentar, incrementar, disminuir, mantener, realizar, hacer, conseguir, organizar, obtener, constituir, crear, comprobar, calcular, resolver, enumerar, dar, etc.

#### Ejemplos:

- **Aumentar** el número de participantes en el curso de un 10% respecto al año anterior.
- **Conseguir** una financiación externo del 45% del presupuesto.
- **Crear** cinco puestos de trabajo en la asociación en el término de un año.

*Aumentar, conseguir y crear* expresan en estos objetivos acciones que se pueden evaluar porque están cuantificadas, y el verbo facilita la cuantificación. En los tres objetivos se expresan acciones que se podrían interpretar de la misma manera, independientemente de la persona que los lea.

#### 7.1.5.2. *El objeto directo.*

Indica cual es el objeto específico de la acción que expresa el verbo. De la misma manera que sucede con el verbo, el objeto directo se va perfilando a medida que el objetivo se va definiendo con menos ambigüedad.

#### **Ejemplos:**

- Mejorar *la calidad de vida de la tercera edad.*
- Potenciar *la autoestima entre los usuarios del servicio.*
- Difundir *las posibilidades de acceso a un hábitat tutelado.*
- Favorecer *las expresiones artísticas de los jóvenes del barrio.*
- Disminuir *el índice de conflictividad en las aulas de bachillerato.*
- Incrementar en el 18% respecto del año pasado *el numero de visitas al museo, en el término de seis meses.*

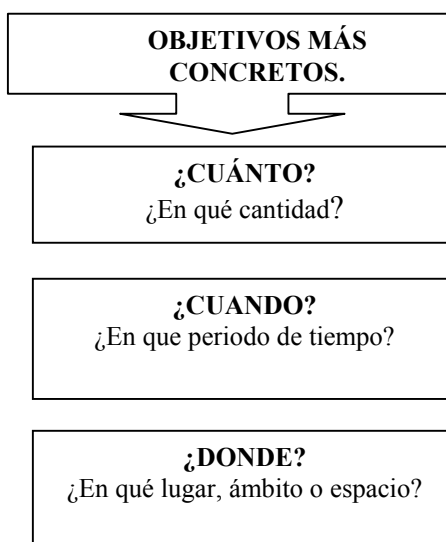
Los complementos circunstanciales se verán en el apartado siguiente.

#### 7.1.6. *La formulación de los objetivos más concretos.*

Ya se ha recalcado repetidamente que en cualquier proyecto se han de formular obligatoriamente objetivos con un nivel de concreción que exprese los resultados concretos que se quieren conseguir. Es decir, se ha de poder cuantificar siempre para poder establecer los indicadores correspondientes que faciliten la evaluación de los resultados del proyecto.

- Si se formulan tres niveles de objetivos, los objetivos más concretos serán los operativos.
- Si se formulan solamente dos niveles, serían los específicos.

La formulación de objetivos concretos ha de incorporar en su redacción complementos circunstanciales que indiquen cuanto se quiere conseguir con el objetivo, el periodo de tiempo en que se quiere conseguir y el lugar, el ámbito o el espacio donde se quieren conseguir los resultados.



“**Cuanto** se quiere conseguir” se puede expresar como un número absoluto, un porcentaje o una modificación creciente o decreciente de la dimensión de partida.

- Número absoluto:** Conseguir al menos veinte nuevos socios...
- Porcentajes:** Conseguir que el 70% de los participantes...
- Modificación creciente:** Incrementar el 10% respecto de ...
- Modificación decreciente:** Disminuir el 20% el total de...

“**Cuando** se quiere conseguir” se puede expresar en un término concreto, una fecha fija o en un periodo determinado.

- Fecha fija:** realizar *el 10 de marzo*...
- Término concreto:** conseguir que *antes del 23 de octubre*...
- Periodo determinado:** disminuir en un periodo *máximo de seis meses*...

“**Donde** se quiere conseguir” se puede expresar indicando el lugar, el ámbito concreto, la procedencia, el espacio, etc.

- Definir el plan de comunicación **de la asociación** antes de un año...
- Aumentar el 25% las ayudas a los usuarios **del servicio** en el término de seis meses.
- Disminuir el 30% los robos **en el barrio** en un año...

Hay que procurar formular en el objetivo operativo los complementos circunstanciales que indiquen el tiempo y el lugar. En todo caso,

Siempre se ha de especificar “CUANTO”
---------------------------------------

### **Ejemplos:**

- Aumentar el 50% respecto del año anterior el número de participantes en el seminario, procedentes del barrio y en un periodo de tres meses.*
- Construir la Coordinadora de Entidades, con al menos el 35% de las entidades del distrito antes del mes de junio de 2003.*
- Conseguir que se presenten al concurso de cuentos un mínimo de veinte obras, después de un periodo de promoción de seis meses.*

### **7.1.7. Las “Metas” como una cuantificación de los objetivos.**

Tal como ya se ha mencionado antes, no existe un criterio único a la hora de nombrar los objetivos. A veces se diferencia entre el concepto de “objetivo” y el de “meta”:

- Los objetivos indicarían los efectos o los cambios, de mayor o menor entidad según cual sea el nivel de concreción.
- Las metas indican la cuantificación de los objetivos, es decir, los resultados concretos y mensurables que se quieren conseguir con los objetivos.

**Ejemplo:****Objetivo general**

- Mejorar la calidad de vida de los ancianos que viven solos en pisos.

**Objetivos específicos**

- Conseguir una mayor autonomía personal de los ancianos.
- Potenciar los espacios de comunicación y de integración social.

**Metas**

- Incrementar el 25% respecto del año 2002 el número de ancianos que tienen dispositivo de alarma en su domicilio, en un periodo de ocho meses.
- Formar treinta voluntarios para atender personalmente a los ancianos, antes de junio.
- Conseguir que el 30% de los ancianos participen al menos en cinco actividades sociales de los locales sociales de jubilados en un trimestre.

Tal como se puede comprobar, el concepto de “meta“ es similar al de “objetivo operativo“, cuando los objetivos se formulan en tres niveles, y al “objetivo específico“, cuando se formulan en dos niveles.

**7.2. Recomendaciones**

En el momento de redactar los objetivos, y resumiendo todo lo que se ha dicho hasta ahora, habría que tener en cuenta los aspectos siguientes:

**1. Deben redactarse de forma clara, breve y concisa.**

- Se ha de mantener siempre la estructura gramatical básica de:  
Verbo en infinitivo + Objeto directo + Complementos circunstanciales
- Conviene evitar las introducciones o las explicaciones complementarias, como “considerando la falta de recursos de las familias, conseguir...” o “potenciar los espacios de relación... para la mejora de la calidad de vida”.
- Se debe obviar expresiones que manifiesten ambigüedad o inconcreción. Por ejemplo, “buscar recursos de... tan pronto como se pueda” o “renovarla metodología de trabajo de una forma adecuada”.
- Es importante expresar una sola acción en cada objetivo (un solo verbo)
- Se ha de procurar utilizar los verbos adecuados según el nivel de concreción de los objetivos (abstractos o concretos)

**2. Se han de diferenciar claramente los niveles de los objetivos.**

- Si es posible, se debe formular en tres niveles: generales, específicos y operativos o metas. Conviene tener en cuenta que formularlos en dos o tres niveles depende únicamente del mayor o menor nivel de los generales.
- Se debe recordar que si se formulan en dos niveles, generales y específicos, los objetivos específicos equivalen a los operativos o metas cuando se hace en tres niveles.
- Conviene no olvidar que, en todos los casos, los objetivos de nivel más concreto que indican los

resultados previstos se deben poder cuantificar y evaluar mediante indicadores específicos.

- ❑ Si el proyecto se enmarca en un programa determinado, es necesario:
  - Indicarlo expresamente y señalar cuál es el programa.
  - Enunciar los objetivos del programa de los que depende el proyecto.
  - Hacer que los objetivos del proyecto concreten los del programa.
- ❑ Si el proyecto desarrolla una línea estratégica concreta, o cualquier otro marco de referencia, que establezca unos objetivos determinados, se debe actuar de la misma manera que si perteneciera a un programa.

**Se ha de pensar el número de objetivos que hay que formular.**

- ❑ Los objetivos generales expresan las ideas fundamentales del proyecto, por lo que debería ser suficiente con formular entre uno y tres (aunque se pueden formular más). Esto dependerá de:
  - El abastecimiento y la complejidad del proyecto.
  - El mayor o menor nivel de concreción con que están formulados. Si son muy genéricos, habrá que formular menos que si son más concretos.
- ❑ Hay que tener en cuenta que los objetivos han de ser compatibles entre sí y han de estar priorizados según su importancia.
- ❑ Los objetivos generales se concretarán en objetivos específicos, por lo que, si se formulan muchos objetivos generales, habrá que tener en cuenta el número de específicos de los que se derivarán.
- ❑ Lo mismo sucede en el momento de formular los objetivos operativos, que concretan los específicos y expresan los resultados. Su número dependerá de los específicos.
- ❑ En resumen, hay que pensarlo muy bien y adaptar el número de objetivos a las necesidades del proyecto y a las posibilidades reales de consecución.

**Hay que redactarlos y formularlos con mucho cuidado.**

- ❑ Los objetivos más genéricos son una declaración de intenciones que busca conseguir determinados cambios o efectos, de mayor o menor nivel según la concreción con que estén formulados, por lo que se prestan a interpretaciones diversas y, si los leyese dos o más personas, pueden entender cosas diferentes.
- ❑ Los objetivos más concretos, que serán los específicos si se formulan a dos niveles y operativos o metas si se formulan a tres niveles, expresan los resultados inmediatos que hay que conseguir para asegurar en la práctica la consecución de los objetivos. Por esto, solamente estarán correctamente formulados y redactados si al leerlos dos o más personas entienden exactamente lo mismo.
- ❑ Por esto, hay que redactarlos siempre:
  - Con un verbo que indique una acción concreta.
  - Con un objeto directo que indique a quien se dirige la acción.
  - Con un complemento circunstancial que indique claramente la cantidad que se quiere conseguir (cuanto).
  - Con un complemento circunstancial, si es posible, que señale el tiempo en que se quiere conseguir los resultados (cuando).
  - Teniendo en cuenta, si es posible, el ámbito donde se quieren conseguir (donde).
- ❑ Hay que tener en cuenta que la formulación y la redacción de los objetivos más concretos ha de permitir la formulación de los indicadores que permitirán evaluar en qué nivel se han conseguido los objetivos y valorar la eficacia del proyecto.

### 7.3. Ejemplos.

#### **Proyecto 1: “Todavía estas a tiempo “.**

#### **Proyecto de mejora de la situación laboral de los parados mayores de 45 años.**

#### **Servicio de Ocupación del Ayuntamiento de...**

#### **Marco de referencia**

---

El proyecto se enmarca dentro del Programa de inserción laboral de personas con dificultades especiales (incluye proyectos dirigidos a diversos colectivos de parados, como: jóvenes, mujeres, inmigrantes, personas mayores de 45 años, etc.).

#### **Objetivo del programa de referencia respecto a la inserción laboral de los parados mayores de 45 años (efectos o cambios generales).**

---

Favorecer la incorporación al mercado laboral de los mayores de 45 años que haga más de dos años que están desocupados y que tengan problemáticas añadidas.

#### **Objetivos específicos (Efectos o cambios específicos)**

---

- Favorecer cambios cualitativos en la actitud respecto al trabajo.
- Impulsar la formulación y el reciclaje profesional.
- Aumentar las capacidades personales y el nivel de autoestima.
- Potenciar un mejor conocimiento del mercado de trabajo y de las técnicas de búsqueda de empleo.
- Definir itinerarios de inserción personalizados.

#### **Objetivos operativos o metas (Resultados que se esperan).**

---

- Conseguir que el 90% de los veinte participantes manifiesten una actitud positiva y activa respecto al trabajo un mes antes de la fecha de finalización del proyecto.
- Conseguir que por lo menos el 75% de los participantes que lo necesiten definan o reestructuren su perfil profesional ocho meses después del inicio del proyecto.
- Conseguir que el 75% de los participantes obtengan al menos una calificación de apto en un curso de formación que se impartirá, con una duración de seis meses.
- Asegurar que el 100% de los participantes que hayan superado el curso definan su itinerario de inserción.
- Comprobar que el 100% de los participantes que hayan superado el curso busquen efectivamente trabajo al menos en cinco puestos diferentes, un mes antes de acabar.
- Conseguir que al menos el 50% del total de participantes obtengan un trabajo efectivo antes de finalizar el proyecto.
- Etc.

**NOTA:** Algunos de estos objetivos operativos requerirán previamente establecer indicadores cualitativos específicos para poder medir algunos resultados que se esperan, como “una actitud activa y positiva“. Es decir, se han de establecer previamente los criterios o los elementos que nos permitan definir conceptualmente y concretar el sentido de los términos utilizados ( ver el apartado de evaluación )

## **Proyecto 2: “ ROCKCHARRI ”**

### **Proyecto de realización del primer curso de Rock de...**

#### **Asociación para la promoción de la música Joven.**

#### **Objetivos generales ( efectos o cambios que se esperan )**

---

- Promocionar la música rock entre los jóvenes de la zona.
- Facilitar a los grupos de rock de la zona la posibilidad de darse a conocer.
- Conseguir financiación para comprar un equipo de sonido para la asociación.

#### **Objetivos específicos ( resultados concretos que se esperan )**

---

- Asegurar una asistencia mínima de 250 jóvenes en cada una de las tres sesiones del concurso.
- Conseguir la participación de al menos doce grupos de rock del pueblo.
- Conseguir unos beneficios de al menos 2500 euros después del concierto.
- Insertar un mínimo de cinco anuncios y un reportaje sobre el concierto en el periódico y en la televisión local durante los dos meses anteriores a la fecha del concierto.
- Etc.

## **Proyecto 3:**

### **Proyecto de difusión y promoción de la Asociación...**

#### **Área de Comunicación e Imagen de la Asociación...**

#### **Objetivo general 1 (efectos o cambios generales ).**

---

Potenciar la promoción y la difusión de la Asociación de la zona.

#### **Objetivos específicos derivados ( efectos o cambios específicos )**

---

- Establecer circuitos y sistemas de comunicación formalizados con los vecinos.
- Crear una red de intercomunicación e información con las entidades de la zona.
- Impulsar el protagonismo de la Asociación en los medios de comunicación locales.

#### **Objetivos operativos o metas ( Resultados que se esperan )**

---

- Derivados del objetivo específico 1.**
  - Conseguir que el 30% de los vecinos del barrio reciban la revista trimestral de la asociación del año 2003.
  - Aumentar el 15% respecto del año anterior el número de vecinos que participan en los



talleres del primer semestre de 2003.

- Conseguir al menos treinta nuevos socios entre los vecinos en un periodo de seis meses.

❑ **Derivados del objetivo específico 2.**

- Crear una página web de todas las asociaciones y las entidades de la zona, antes de octubre de 2003.
- Establecer un espacio estable de coordinación de actividades de las entidades y las asociaciones, antes de junio de 2003.

❑ **Derivados del objetivos específico 3.**

- Conseguir una página semestral para la promoción del asociacionismo en el periódico local, antes de diciembre de 2003.
- Asegurar que se haga al menos un reportaje trimestral en la televisión local sobre las actividades de la Asociación durante 2003.
- Realizar dos entrevistas en la radio local antes de junio de 2003.

Los tres ejemplos plantean maneras y niveles de concreción diferentes de los objetivos, y responden a proyectos de un alcance y una complejidad diferentes.

❑ En el primer ejemplo, se supone que el proyecto pertenece a un programa. Los objetivos específicos del proyecto los concretan un poco más. Los objetivos operativos o metas cuantifican los resultados que se quieren conseguir. En este caso, en el proyecto no se formulan objetivos generales, ya que se consideran así los objetivos del programa de referencia. En cambio, se ha optado por formular conjuntamente los operativos o metas, sin relacionarlos específicamente con cada objetivo específico.

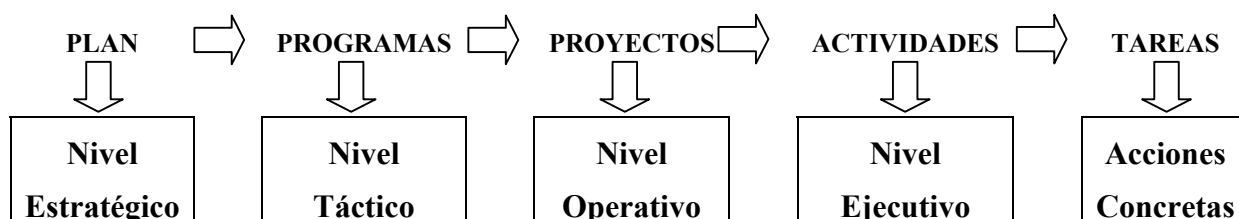
❑ En el segundo ejemplo, los objetivos se formulan solamente en dos niveles, teniendo en cuenta que los generales están suficientemente concretados. Los específicos sirven para indicar los resultados, y se formulan como si fuesen operativos o metas.

❑ Finalmente, el tercer ejemplo formula los objetivos en tres niveles: un objetivo general muy genérico del cual se derivan tres específicos que concretan un poco más los efectos que se quieren. De cada objetivo específico se derivan los objetivos operativos o metas, que especifican los resultados.

## 8. ACTIVIDADES Y CALENDARIO. ¿CÓMO SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS?

### 8.1. CONCEPTOS BÁSICOS.

Las actividades son la unidad mínima de planificación e indican el nivel máximo de concreción de la actuación de un proyecto. Están integradas por un conjunto de tareas, que constituyen el nivel ejecutivo inmediato del proyecto y que implican acciones específicas sin que se puedan considerar unidades de planificación.

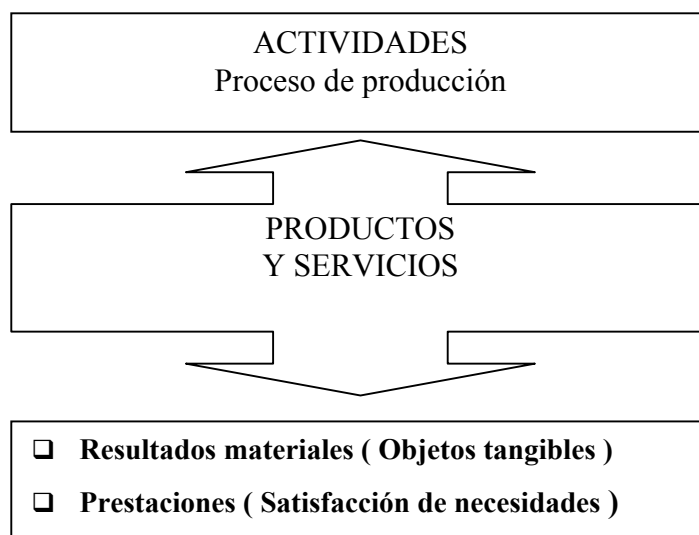


#### 8.1.1. Los resultados: Productos y servicios.

Las actividades suponen el nivel productivo de un proyecto y expresan las actuaciones prácticas que, mediante un conjunto de recursos previstos y con un calendario prefijado, se desarrollan para conseguir los objetivos. Por tanto, el desarrollo de las actividades es en la práctica un proceso de producción que genera unos resultados concretos, en forma de productos y servicios.

Los conceptos de “producto” y de “servicio” tienen una significación diferente. Por lo tanto:

- ❑ **Producto:** resultado tangible y material de una actividad. Por ejemplo, un boletín, un equipamiento, la mejora física de un local, tickets para el transporte, etc.
- ❑ **Servicio:** prestaciones para satisfacer necesidades, muchas veces intangibles. Por ejemplo, tratamientos clínicos, formación y asesoramiento, servicios personales en general, mejora de la calidad, etc.



El concepto de “Producto” se presta a confusión y muchas veces se equipara al de resultados, los efectos o los cambios que se quieren conseguir con los objetivos. De hecho, cuando se presenta un proyecto para solicitar una ayuda o una subvención a veces se solicita en el guión que se especifiquen “los productos y los servicios que se obtendrán con el proyecto”.

Por esto, es muy importante entender que:

**1.- Los productos y los servicios** son los resultados concretos que se obtienen cuando se desarrolla una actividad.

**2.- Los efectos o los cambios** son las consecuencias que se obtienen cuando se utilizan los productos y los servicios para conseguir los objetivos.



### **Ejemplo.**

El objetivo general de un proyecto es “**mejorar la calidad del servicio X**” y tiene, entre otros, estos dos **objetivos operativos o metas**.

- Conseguir que el 70% de los vecinos conozcan el servicio X en un periodo de seis meses.*
- Incremento de al menos el 15% del número de usuarios del servicio respecto al año anterior, antes de marzo de 2003.*

Entre otros, se plantea como una de las actividades “**la realización de una campaña de difusión entre los vecinos del barrio**”.

- Los **productos** y los **servicios derivados de las actividades** podrían ser:
  - 1.500 trípticos de publicidad.
  - 900 cartas de presentación.
  - 10 sesiones informativas a los vecinos.
  - 6 anuncios en la prensa local.
  - 2 spots en la televisión local.
  - Etc.
- Los **efectos** o los **resultados** serían, según especifican los objetivos operativos, los siguientes.
  - El número de vecinos que conocen el servicio.
  - El número de nuevos usuarios.

Y se conseguirían como consecuencia de aplicar en la práctica los productos y los servicios derivados de las actividades.

### **8.1.2. Enumeración y relación de las actividades.**

Tal y como ya se ha señalado en el punto anterior, para asegurar la consecución de los objetivos de un proyecto hay que plantearse una serie de actividades que concreten en la práctica la manera de cómo se obtendrán los resultados que se esperan conseguir y que se cuantifican por medio de los objetivos operativos o metas.

Para hacer una relación de las actividades que se habrán de realizar, hay que tener en cuenta los elementos siguientes:

1. Se han de escoger aquellas actividades que vayan mejor para conseguir los objetivos operativos. Es decir, hay que escoger entre las diferentes posibilidades que pueden plantearse para conseguir los efectos o los cambios que se quieren con el proyecto.
2. Las actividades se han de ordenar temporalmente mediante un calendario. La ordenación quiere decir, además, que las actividades estén bien sincronizadas e interrelacionadas, ya que en muchos casos se desarrollan totalmente o en parte en un mismo periodo.
3. Hay que conocer bien de qué recursos se dispone para realizar las actividades, tanto materiales como técnicos, infraestructurales, humanos, etc.
4. Así mismo, es imprescindible calcular bien los costes económicos, elaborar el presupuesto y ver si se dispone de la financiación correspondiente.
5. Las actividades se han de plantear siempre con un criterio de realismo que permita asegurar la viabilidad.
6. Hay que prever y sistematizar las tareas que serán necesarias para desarrollar las actividades.
7. El número de actividades dependerá de la complejidad del proyecto. En todo caso, se ha de procurar plantear sólo las que se consideran fundamentales.

### **8.1.3. Calendarización de las actividades: el cronograma.**

Además de indicar las actividades que se llevarán a cabo para conseguir los objetivos, hay que establecer cuál será el calendario concreto para desarrollarlas.

La ordenación temporal de las actividades:

- Nos dará una visión global del proyecto y del estado de su ejecución.
- Servirá para hacer el seguimiento y la evaluación continua del proyecto, teniendo en cuenta que se deberán introducir los cambios o los ajustes necesarios.
- Ayudará a racionalizar el trabajo y establecer un ritmo razonable.
- Facilitará la adecuación de los términos asignados a cada actividad.

#### **8.1.3.1. Características del cronograma o diagrama de Gantt.**

Para temporalizar las actividades existen diferentes técnicas gráficas, entre las cuales, la más utilizada en proyectos que no tengan una excesiva complejidad, se denomina **cronograma o diagrama de Gantt**, que en esencia es una planificación en forma de matriz de doble entrada, en la que las filas sirven para indicar las actividades que se desarrollarán para conseguir los objetivos y las columnas se utilizan para especificar los términos de tiempo concretos de duración de cada una de las actividades.

Para hacer más comprensible las actividades y ordenarlas mejor, la relación se puede hacer agrupándolas en diferentes **fases o etapas**, que servirán para expresar el momento en que se encuentra la actividad. Por ejemplo, se puede plantear una fase previa, una fase de documentación, una fase de elaboración, una fase de ejecución, una fase de evaluación, etc. La agrupación de las actividades por fases o etapas se hace normalmente cuando el número de actividades del proyecto es suficientemente grande o se estructura en momentos claramente diferenciados.

Aunque mantienen una estructura básica similar, hay diversas maneras de dibujar el gráfico, según la complejidad del proyecto o los datos complementarios que se quieran incorporar. En todos los casos hay que señalar el objetivo o los objetivos, preferentemente los operativos o metas, con los cuales se relacionan las actividades.

La forma más completa es la que ordena las actividades temporalmente subdividiéndolas por fases o etapas; además, incorpora una columna para especificar quien es el responsable de cada actividad, si se sabe.

En este caso, el cronograma podría ser este:

<b>Objetivo/s de Referencia:</b>														
1.-														
2.-														
N	Actividades	Responsable	CALENDARIO											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Fase 1: ( Nombre )</b>														
1														
2														
3														
4														
<b>Fase 2: ( Nombre )</b>														
1														
2														
3														
4														
Etc.														

Aquí se supone que el calendario es de un año. En realidad, se deberá adaptar a la duración real del proyecto, que puede ser menor. Más de un año, sin embargo, parece un periodo muy dilatado para las actividades que normalmente se desarrollan en los proyectos que no son muy complejos. Así mismo, y si conviene, los meses se pueden subdividir en semanas, para visualizar mejor la duración de cada actividad.

La duración de cada actividad se marca con una línea que comienza en el momento que se piense iniciar la actividad y finaliza cuando se prevé que se acabará. Normalmente, si no se tiene nada clara la duración, se deja un pequeño margen por ambos extremos, para prever posibles demoras. En todo caso, el margen nunca puede exceder de la fecha máxima en la que ha de comenzar o acabar obligatoriamente.

El cronograma puede ser de gran utilidad para hacer el seguimiento y la evaluación del proceso del proyecto, ya que permite tener en cada momento una idea clara de la manera como se van desarrollando las actividades y si se van cumpliendo los plazos previstos. En caso contrario, se pueden introducir las modificaciones que sean necesarias.

### 8.1.3.2. *El cronograma de tareas.*

La dimensión tan concreta de las tareas hace que muchas veces figuren nada más en el plan de trabajo personal de los técnicos o de las personas encargadas de realizarlas. No obstante, es conveniente plantear un **cronograma de tareas**, en los casos de actividades complejas, en las cuales las tareas se deban repartir entre muchas personas, etc. o cuando se quiera llevar un control detallado de la actividad, etc.

El **cronograma de tareas** tiene una configuración similar al de actividades.

ACTIVIDAD																													
Fase:		Fecha de inicio:								Fecha final:																			
N	Tareas									CALENDARIO																			
		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				

Se debe indicar la actividad a la que corresponden las tareas, la fase a la que corresponde la actividad (si se han estructurado fases) y las fechas de inicio y de finalización previstas. Así mismo, y teniendo en cuenta que las tareas tienen una duración menor que la actividad, el calendario ha de tener unos periodos de tiempo que permitan ver claramente cual es la duración de cada tarea. En el cuadro se ha supuesto una actividad de seis meses y cada mes se ha subdividido en cuatro semanas, una división generalmente aceptada, aunque a veces los meses tengan más de cuatro subdivisiones.

Además, en el diagrama de Gantt se puede añadir una columna más para indicar, en caso de que sea necesario, quien es el responsable de cada tarea.

## 8.2. Recomendaciones.

Antes de trasladar al cronograma las actividades, hay que hacer un ejercicio de reflexión que permita conocer con exactitud todos los elementos que se incorporarán. Las recomendaciones siguientes facilitarán esta reflexión.

### 1.- Hay que redactar las actividades de una manera clara y breve.

- Sólo se ha de enunciar el nombre de la actividad, de manera que permita identificarla con claridad.
- Conviene empezar siempre por un sustantivo, ya que la actividad es la traslación en la práctica de las acciones que indican los objetivos operativos o, dicho en otras palabras, la manera cómo se conseguirán los objetivos.

La razón para recomendar el uso de un sustantivo es diferenciar actividad y objetivo, que siempre comienza por un verbo para indicar una acción. La actividad es la forma de cómo se concretará la acción en la práctica.

### Ejemplo

**Objetivo operativo:** *Conseguir el 30% de financiación del curso de formación en el año 2003.*

#### Actividades derivadas:

- Captación** de patrocinadores entre las empresas de la zona.
- Venta** de los artículos elaborados en el curso de formación de este año.
- Etc.

Tal como se puede ver, los sustantivos se derivan de la acción (captar, vender). Queda claro que las actividades se podrían expresar también con los verbos, pero el uso de los sustantivos permite, como ya se ha dicho, que no se confundan con los objetivos.

## **2.- Hay que pensar por anticipado las actividades.**

- Es importante confeccionar la relación de las actividades y ordenarlas cronológicamente.
- Se ha de tener clara la secuencia temporal entre las actividades, es decir, cuando empiezan y cuando acaban. Si es difícil saber la duración exacta, habrá que dejar un margen razonable, tanto para lo que respeta a la fecha de inicio como para la de finalización.

El momento de inicio y de finalización de cada actividad dependerá sobretodo de la disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollarla. Habrá actividades que se desarrollen a la vez, otras se iniciarán cuando la anterior todavía no esté acabada, o podrá suceder que una actividad no pueda empezar hasta que otra concreta no haya finalizado, porque de ella depende.

## **3.- Hay que especificar los objetivos y los responsables.**

- Es importante indicar expresamente el objetivo o los objetivos a los cuales hacen referencia las actividades.
- Adjudicar la responsabilidad de cada actividad a personas o grupos concretos que desarrollen el proyecto.

## **4.- Hay que estructurar bien el calendario.**

- Se ha de indicar siempre el tiempo total que durarán las actividades, y subdividirlo en meses, semanas o incluso días, dependiendo de la duración total y del nivel de concreción temporal que se quiera.
- Conviene expresar, si existieran, las diferentes fases del desarrollo de las actividades, y agrupar las actividades según las fases.
- Hay que numerar las actividades, comenzando por el 1 para la primera que se realizará. La numeración puede ser correlativa hasta la última o bien por fases.

## **5.- Se ha de marcar gráficamente el calendario de las actividades.**

- Hay que dibujar una raya ancha, en un color que destaque y la haga bien visible, desde la fecha de inicio de la actividad hasta la de finalización, para especificar la duración.
- Conviene remarcar con algún grafismo especial las fechas o los periodos de tiempo concretos del calendario que se quieran destacar porque se consideren especialmente importantes.

## **6.- El cronograma de tareas.**

- Si el cronograma se refiere a una actividad concreta, habrá que especificar las diferentes tareas que la componen. El cronograma de tareas es básicamente similar al de actividades y, para elaborarlo, se han de seguir las mismas recomendaciones. Las diferencias básicas se encuentran en aspectos concretos, como son las fases, los responsables, etc.
- El concepto de “actividad” o “tarea” depende básicamente del mayor o menor nivel de concreción, de la complejidad del proyecto y de la definición de los objetivos. Por lo tanto, a veces aquello que en un proyecto es una tarea en otro podría considerarse una actividad.

### **8.3. Ejemplos.**

- ❑ Los tres ejemplos que se indican muestran tres casos; los dos primeros son dos cronogramas de actividades y el tercero, de tareas.
- ❑ En el primero, las actividades desarrollan un objetivo operativo y se ha estructurado en cuatro fases. Se definen los responsables y algunas fechas importantes que se remarcan en negrita. Las actividades se numeran correlativamente, sin agruparlas según las fases.
- ❑ El segundo ejemplo consiste en la creación de un Centro de Información y Asesoramiento Laboral, y se describen las diferentes actividades hasta la inauguración. Se ha supuesto que la organiza el ayuntamiento y, por lo que respecta a los responsables, figuran técnicos del mismo ayuntamiento y del centro. Aquí se describen un total de veintiuna actividades, agrupadas en tres fases y numeradas por bloques según si pertenecen a una fase o a otra. En este caso, no se ha hecho referencia a un objetivo operativo.
- ❑ Finalmente, se hace una relación de las tareas necesarias para asegurar una actividad de publicidad de un concurso de cuentos. Las tareas se agrupan en dos fases.

Como se puede ver, el concepto de “tarea” o “actividad” es a veces difuso. Por ejemplo, en el segundo caso, la “contratación del director” se considera una actividad, en la medida que se debe hacer para crear el centro; y, en el tercer ejemplo, la “búsqueda de un diseñador” se considera una tarea, ya que es algo que se ha de hacer para asegurar el diseño de la publicidad. Será actividad o tarea, pues, según el nivel que desarrolla. Para acabar, aunque conviene siempre señalar el objetivo específico u operativo al que pertenece la actividad, a veces la referencia puede ser más genérica y, entonces, las actividades concretan los objetivos del proyecto considerándose de una manera más general.

<b>Ejemplo 1: Cronograma de actividades de un proyecto de dinamización de una asociación.</b>																										
<b>Objetivo operativo 2: Aumentar el 15% el número de voluntarios en 6 meses.</b>																										
<b>CALENDARIO.</b>																										
N	Actividades	Responsable	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>I Fase de preparación</b>		J Directiva																								
1	Diseño de estrategia	J Directiva																								
2	Concreción del plan de actuación	J Directiva																								
3	Presentación en la asamblea de la asociación	J Directiva				*																				
<b>II. Fase de elaboración</b>																										
4	Constitución de un grupo de trabajo	Vocal de participación																								
5	Contactos con otras asociaciones	G de trabajo																								
6	Diseño del plan de captación	G de trabajo																								
7	Elaboración de los materiales de difusión	G de trabajo																								
8	Elaboración del publrreportaje ( mailing )	Secretario de la Junta																								
9	Reunión de evaluación con la junta	G de trabajo y junta																				*				
<b>III Fase de ejecución</b>																										
10	Envío de la Publicidad	Secretario de la junta																								







#### 8.4. *Actividades sin cronograma.*

Las actividades siempre que se pueda se han de temporalizar mediante un cronograma, puede suceder que, por razones determinadas, esto no sea posible. En este caso, las actividades se pueden incorporar al proyecto y hacer una descripción de los aspectos más significativos.

#### *Datos de las actividades sin cronograma.*

- El objetivo** del que se deriva.
- La denominación de cada actividad**, redactadas en una frase breve que ha de comenzar por un sustantivo.
- El calendario y la duración**, con las fechas de inicio y final o las fechas concretas en las que se realiza cada actividad.
- La localización**, con el lugar o los lugares donde se desarrollarán.
- Los destinatarios** de cada actividad, que pueden ser diferentes.
- Las partes que participan y el responsable.**

#### **Ejemplo: Proyecto de lucha contra el absentismo escolar.**

##### **Asociación de Formadores y Educadores por la Escuela Pública...**

##### **Objetivo operativo numero 2**

Reducir el 25% respecto del año 2002 el absentismo escolar a las escuelas del barrio, en el plazo de 8 meses.

##### **Actividad derivada 1**

**Descripción:** Realización de un ciclo de tres coloquios en las tres escuelas del barrio.

**Calendario:** Un coloquio mensual en cada escuela entre mayo y junio, en fechas por concretar.

**Localización:** Dos coloquios en cada escuela y uno en la asociación de vecinos del barrio.

**Destinatarios:** Padres y madres de ESO en las escuelas

**Participantes:** AMPA de las escuelas, equipo pedagógico de las escuelas, Centro de Servicios Sociales del Ayuntamiento y responsable de Educación del Ayuntamiento.

**Coordinación:** Junta Directiva de la asociación y Junta de la AMPA:

##### **Actividad derivada 2**

**Descripción:** Análisis de cada caso de absentismo (escolar, familiar, social, etc.) y alternativas para solucionarlo.

**Calendario:** Tres meses, de septiembre a noviembre. Informes escolares individuales cada mes. Informe de la Guardia Urbana diario. Informes servicios sociales mensuales.

**Localización:** Escuelas del barrio. Barrio en general. Servicios sociales y asociación de vecinos.

**Destinatarios:** 25 familias con hijos con absentismo escolar crónico, 15 familias con niños con absentismo escolar esporádico.

**Participantes:** Equipos pedagógicos de las escuelas, Guardia Urbana, servicios sociales, Vocalía de Educación de la asociación de vecinos, asociación.

**Coordinación:** Junta directiva de la asociación y Junta directiva de la AMPA:

## **9. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO. ¿DE QUE MODO SE REALIZARÁ EL PROYECTO?**

### **9.1. Conceptos básicos**

Definir la organización y los mecanismos de funcionamiento del proyecto equivale a indicar de qué modo se gestionará en la práctica. Hace falta detallar aspectos como los que hacen referencia a los recursos humanos con las funciones de los componentes del equipo que lo llevaran a cabo, los momentos de seguimiento y coordinación, los procedimientos y las normas de funcionamiento, la comunicación y la información, las relaciones externas, la metodología, la participación de los usuarios o los destinatarios, etc.

#### **9.1.1. Estructura interna.**

En este apartado hace falta especificar:

*El organigrama*

Que muestre cuál es la ubicación del proyecto dentro de la entidad, la asociación, etc., y cuales son los vínculos o las dependencias con otros servicios, departamentos, áreas, etc.

*La organización funcional*

Con la descripción de las responsabilidades concretas de cada uno de los miembros del equipo que desarrollará el proyecto, sus funciones, los cargos de dirección y coordinación, etc.

*Los momentos de coordinación, regulación y seguimiento*

Es decir, las diferentes reuniones que se prevean, con sus funciones específicas, los contenidos y los participantes, la periodicidad, etc.

*Los sistemas, los canales y los circuitos de información y comunicación*

Con la concreción de quién debe de informar, a quién se debe informar, de qué forma, cuáles deben ser los contenidos de la información y con que frecuencia se debe informar.

*Las normas y los procedimientos*

Hace referencia a la forma de cómo se va a desarrollar el trabajo, los aspectos burocráticos y administrativos, los protocolos, etc.

#### **9.1.2. Relaciones externas**

La significación y la importancia de las relaciones externas de un proyecto dependen de la complejidad y de la misma formulación, y pueden no ser necesarias. En el caso de que se deban considerar, pueden hacer referencia a:

*Otras asociaciones, grupos, colectivos, etc.*

Esta relación es especialmente significativa en los casos en que el proyecto se realice conjuntamente o con colaboración con otra entidad.

*Administraciones*

En el caso en que el proyecto tenga una vinculación formal con alguna Administración, se deberá concretar cuál es la relación establecida y de qué manera se organiza la coordinación.

*Otras instituciones*

Como por ejemplo fundaciones, cajas de ahorro, empresas..., en el caso de que el proyecto haya recibido alguna subvención o ayuda para llevarlo a cabo.

*Otros servicios, departamentos, etc.*

De la misma organización o institución a la cual pertenece el proyecto, y con los cuales se debe establecer necesariamente una relación formalizada para desarrollarlo.

### 9.1.3. Participación de los destinatarios. Metodología.

En muchos proyectos hay una voluntad explícita para que los destinatarios o los usuarios participen activamente y, de hecho, se considera esta participación como un elemento importante a la hora de evaluar la dimensión cualitativa de los resultados. Este planteamiento es especialmente significativo en los proyectos de tipo social, en los cuales la participación de los usuarios normalmente es un aspecto determinante a la hora de plantear el proyecto y desarrollarlo en la práctica.

Otros proyectos, o bien no definen la participación de los destinatarios como algo deseable o bien las características y los destinatarios del proyecto no hacen necesaria esta participación.

En el caso de que el proyecto busque la participación de los destinatarios, se debe especificar:

- Qué tipo y qué nivel de participación se desea.** Por ejemplo: si se quiere que los destinatarios participen en el diseño del proyecto, en la estructuración de las actividades, cuáles son los compromisos que se esperan, cuál debe ser el nivel de implicación de los destinatarios, etc.
- Cómo se conseguirá la participación,** es decir, qué **metodología** se piensa utilizar para facilitarla, cuáles serán los mecanismos y los espacios donde se concreta la participación y cuáles son las técnicas y los instrumentos que la permitirán, etc.
- Que técnicas de grupo se utilizarán.** Se debe escoger la más adecuada, de acuerdo con las diferentes situaciones para favorecer la participación efectiva de los destinatarios en el proyecto. Las técnicas dependerán de los objetivos, de la madurez del grupo, de la dimensión, de la formación y la capacitación de los técnicos, etc.

## 9.2. Recomendaciones

La formulación y la redacción de los contenidos no se puede estandarizar y dependerá, como ya se ha indicado, de la complejidad y las características del proyecto. En todo caso, se debe tener en cuenta estas recomendaciones:

- Se debe redactar los contenidos de una forma breve y sintética, procurando añadir solamente los elementos fundamentales de cada apartado.
- Se debe incorporar el organigrama sólo en los casos de complejidad de la organización y si ayuda a comprender la ubicación del proyecto.
- Es importante especificar todos sus miembros del equipo que desarrollará el proyecto, e indicar sus funciones, si pertenecen o no a la organización y quién asume la dirección, la coordinación o las responsabilidades concretas.
- Se debe relacionar sintéticamente los tipos de reuniones que se mantendrán, con sus funciones, los participantes y la periodicidad.
- Conviene indicar cuál será la metodología de trabajo. Si se fomentará la delegación, la participación, el trabajo en equipo, la interdisciplinariedad, etc.
- Se debe explicar brevemente cuáles serán los sistemas y los canales de información y comunicación.

- ❑ Se debe resaltar las relaciones que se han de mantener y los momentos de coordinación externos concretos que son necesarios para desarrollar el proyecto, tanto con otras asociaciones o entidades como con las administraciones, las instituciones, las empresas, etc.
- ❑ Si el proyecto pretende la participación de los destinatarios, se debe indicar con claridad cuáles de ellos se quiere que participen, cuáles son los objetivos de esta participación, qué metodología, técnicas e instrumentos se utilizarán para facilitarla, y en qué momento o periodo del desarrollo del proyecto se concretará la participación.

### 9.3. Ejemplos

## II Edición de las 24horas de fútbol-sala Proyecto de la Asociación...

### 1. Ubicación del proyecto en la Asociación

La Asociación organiza sus actuaciones por proyectos, que se convierten en unidades específicas de intervención, con entidad propia, e incluidas en el área o el sector temático correspondiente.

Tal y como queda especificado en el organigrama, el proyecto depende orgánicamente y funcionalmente de la Comisión de Fútbol Sala, que se encuentra incluida dentro del Área Deportiva. Además, colaboran en el Área Económica y tiene el soporte y asesoramiento de dos técnicos del Equipo Técnico de la Asociación.

### 2. Recursos humanos

N	Función en la asociación	Función en el proyecto
1	Responsable de la Comisión de Fútbol Sala	Responsable del proyecto
2	Técnicos del equipo técnico	Soporte y asesoramiento técnico
1	Vocal. Responsable del Área Deportiva	Soporte general
1	Vocal. Responsable del Área de Información	Soporte a la promoción y la difusión
1	Tesorero. Responsable del Área Económica	Control de la financiación y del presupuesto
5	Jóvenes, socios y participantes en el proyecto	Responsables del grupo de trabajo
12	Jóvenes, socios y participantes en el proyecto	Miembros de los grupos de trabajo
1	Diseñador (no pertenece a la Asociación)	Diseño de materiales de promoción

### 3. Organización y funcionamiento: grupos de trabajo

Se estructuran cinco grupos de trabajo, integrados por un número variable de miembros, todos destinatarios directos del proyecto, y un portavoz, elegido por uno de ellos y con funciones de portavoz y coordinador.

#### ❑ Grupo de promoción y captación

- Funciones: elaboración, con el soporte del diseñador, de la publicidad. Promoción del proyecto, con la colaboración del Área de Información de la Asociación. Captación de los 36 equipos.

- Integrantes: un responsable y cinco miembros.
- ❑ **Grupo de economía**
  - Funciones: elaboración del presupuesto, cobro de las cuotas de participación, búsqueda de financiación, etc., con la colaboración del tesorero de la Asociación.
  - Integrantes: un responsable y dos miembros.
- ❑ **Grupo de recursos y de infraestructura**
  - Funciones: asegurar los locales, los equipamientos, los materiales, etc.
  - Integrantes: un responsable y cuatro miembros.
- ❑ **Grupo de ejecución**
  - Funciones: asegurar el buen funcionamiento del proyecto el día de la celebración de las 24 horas en todos sus aspectos.
  - Integrantes: un responsable y los 16 miembros de los grupos.

#### **4. Organización y funcionamiento: reuniones**

Se proponen estos momentos de regulación y seguimiento:

- ❑ **Reuniones de coordinación y seguimiento global**
  - Número: dos
  - Periodicidad: una al inicio del proyecto y otra tres días antes de la fecha de celebración de las 24 horas
  - Asistentes: responsable del proyecto, técnicos, responsables y miembros de los grupos de trabajo.
  - Funciones: organización general, asignación de trabajos y tareas, constitución de grupos, revisión y evaluación del trabajo, coordinación de grupos, normas de funcionamiento, etc.
- ❑ **Reuniones de coordinación, seguimiento y evaluación del proceso**
  - Número: seis
  - Periodicidad: cada quince días
  - Asistentes: responsable del proyecto, responsables de los grupos y técnicos.
  - Funciones: realizar el análisis, la evaluación y el seguimiento del trabajo de los grupos, asegurar la coordinación, introducir elementos de corrección, asegurar la información y la comunicación, etc.
- ❑ **Reuniones de seguimiento y evaluación de grupo**
  - Número: doce
  - Periodicidad: cada semana
  - Asistentes: responsable de grupo y los miembros de éste (puede asistir el responsable del proyecto o los técnicos, según las necesidades)
  - Funciones: análisis, evaluación y seguimiento del trabajo del grupo, concreción y cumplimiento de los objetivos del grupo, etc.
- ❑ **Reunión de evaluación de los resultados**
  - Número: una
  - Periodicidad: quince días después de la fecha de celebración de las 24 horas.

- Asistentes: responsable del proyecto, responsables y miembros de los grupos, vocales de las áreas implicadas y técnicos.
  - Funciones: evaluación de los resultados en todos los niveles, evaluación de la organización, la metodología y el funcionamiento del proyecto, pautas para la elaboración de la memoria, propuestas.
- ❑ **Otras reuniones**
- Número: por concretar
  - Periodicidad: indeterminadas, para concretar dependiendo de las necesidades.
  - Asistentes: variables. Responsable del proyecto y vocales de las áreas, responsable del proyecto y técnicos, etc.
  - Funciones: evaluación del proceso, coordinaciones, evaluación del trabajo de los grupos, análisis de los problemas, etc.

## **5. Relaciones externas**

Se establecerán básicamente con el Ayuntamiento, por temas de infraestructuras y equipamientos, con otras asociaciones y entidades, preferentemente del distrito, para que participen en las 24 horas. Las relaciones serán asumidas por el grupo de captación, que tendrá la colaboración específica del responsable del proyecto.

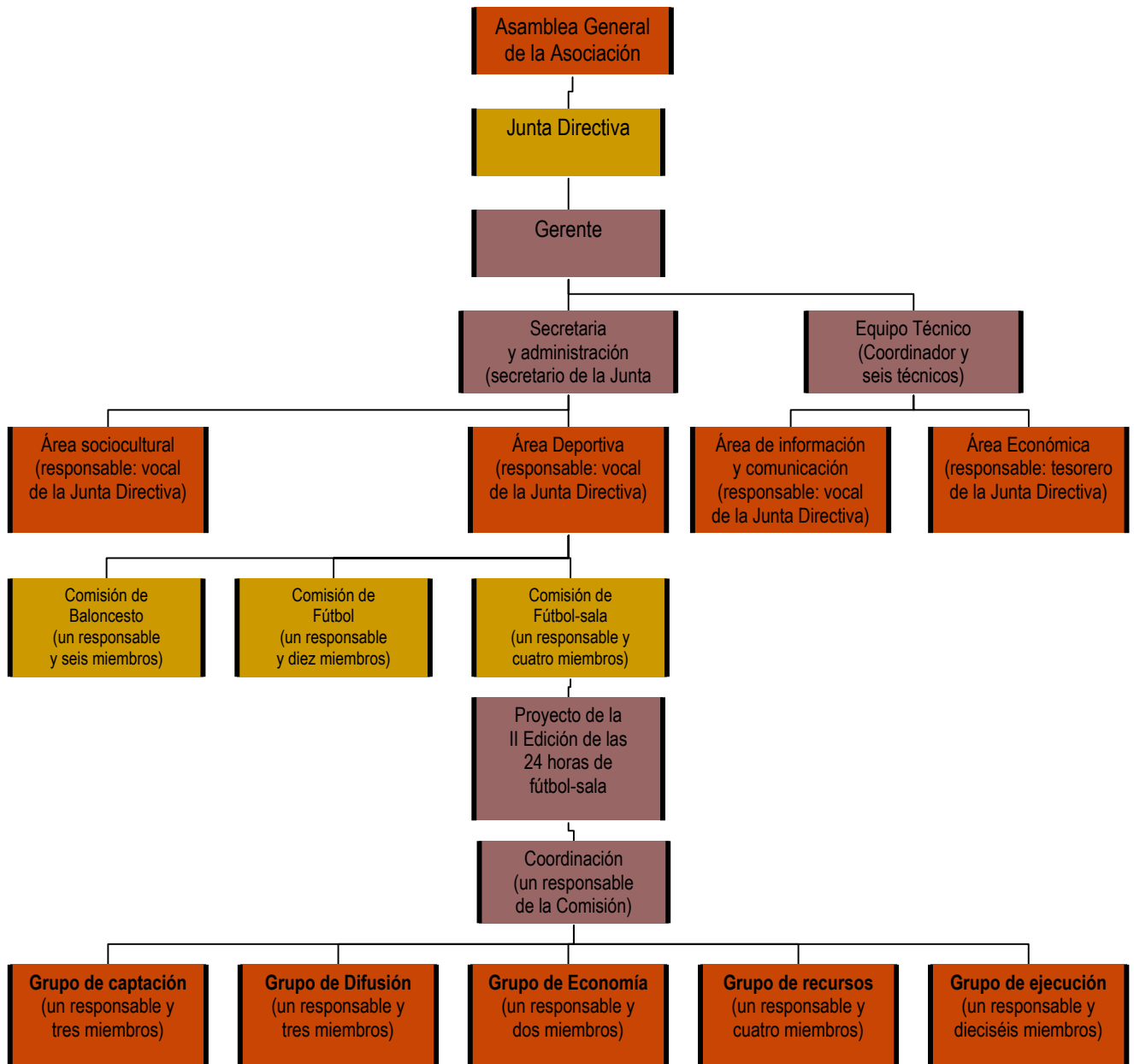
## **6. Metodología**

Se basa en el protagonismo y la participación activa de los destinatarios del proyecto, jóvenes socios de la Asociación. Se basará en el trabajo en equipo, la delegación de funciones, la autonomía, la autoorganización y la aceptación de responsabilidades por parte de los jóvenes y de los grupos de trabajo, cada uno de los cuales nombrará su responsable, con funciones de coordinación. Las decisiones se tomarán por consenso. Se utilizarán técnicas activas de trabajo en grupo, que tendrán el soporte de los técnicos. Se insistirá en la evaluación del proceso y de los resultados.

Se elaborará entre todos un manual de procedimientos que concrete los objetivos que se quieren conseguir, las normas básicas de trabajo, la organización y los mecanismos de funcionamiento, los sistemas de información y comunicación, y la forma cómo se evaluará el trabajo realizado y el nivel de logro de los objetivos.



## ORGANIGRAMA DEL PROYECTO



## 10. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN. ¿COMO SE DARÁ A CONOCER EL PROYECTO?

En el apartado anterior, “Organización y funcionamiento”, se hacía alguna referencia a la necesidad de establecer los sistemas de comunicación internos y estructurar las relaciones externas del proyecto. Ahora se hará referencia a la necesidad de prever por anticipado cómo es y cómo se debe realizar la promoción, para asegurar el conocimiento y la difusión.

### 10.1. Conceptos básicos. El plan de comunicación.

Cuando se elabora un proyecto, no suele ser habitual que se programe la forma de cómo se va a difundir y, de hecho, prácticamente en ningún guión se trata este apartado como un punto a desarrollar.

A pesar de esto, es necesaria una estrategia de promoción y comunicación del proyecto que dependerá de diferentes factores, como por ejemplo: la importancia del proyecto, el marco donde se inscribe, el nivel de participación de los destinatarios, el impacto que puede tener en el entorno donde se desarrolla, la participación de otras entidades, el apoyo que se requiere de los medios de comunicación, la trascendencia de los resultados que se buscan, etc.

La promoción del proyecto requerirá pensar en dos aspectos básicos: la imagen que se quiere dar del proyecto y los sistemas y mecanismos de comunicación que permitirán la difusión y la promoción. Todo esto se puede hacer mediante un **plan de comunicación**.



Es evidente que este plan no tiene la misma dimensión ni los mismos contenidos que cuando, por ejemplo, hablamos del plan de comunicación de una entidad o una organización, pero sí que incluye igualmente un conjunto de actuaciones estructuradas que permitirán organizar de una manera ordenada las diferentes actividades de promoción, publicidad y difusión del proyecto.

En este sentido y para poder desarrollar la estrategia de promoción y comunicación, deberíamos prever estos aspectos:

#### 1. A quién se quiere comunicar

Es necesario elaborar un “**mapa de públicos**”, es decir, pensar quienes serán los destinatarios de la información y la comunicación. Se trata de decidir, entre todos los susceptibles de recibirlas, quienes son los prioritarios: los destinatarios potenciales y reales del proyecto, la misma asociación, los vecinos, las entidades y las instituciones, las empresas, las administraciones, los medios de comunicación locales y que tengan repercusión en toda la ciudad, etc.

De todos estos públicos posibles, los medios de comunicación requieren una atención especial y el diseño de una estrategia que debería sobrepasar la relación puntual de un momento concreto del proyecto, para conseguir una relación formalizada y más estable mientras se desarrolle.

## **2. Qué se quiere comunicar**

Incluye la identidad visual del proyecto y los contenidos de la comunicación. Conviene tener claro el mensaje, las ideas fuertes o los aspectos más interesantes que se quieren comunicar: es decir, la imagen intencional que queremos dar del proyecto. Se debe pensar bien la denominación, la identidad visual, el logotipo, el grafismo, etc. y la redacción de los contenidos: no se debe olvidar que, aunque sean aproximadamente similares, se han de adaptar al tipo de público.

## **3. Cómo se quiere comunicar**

Conviene tener, de la misma forma, definido de qué manera se establecerá la comunicación, es decir, si se realizará mediante la publicidad, charlas informativas, debates, coloquios, mesas redondas, entrevistas, reportajes en los medios de comunicación, mediante actividades lúdicas, por Internet, etc.

## **4. Con qué se quiere comunicar**

Hay que pensar cuáles serán los productos informativos y los materiales informativos y comunicativos: hojas informativas, cartas, dípticos y trípticos, folletos, carteles, vídeos, páginas Web, etc. Naturalmente, el diseño y los contenidos deben responder a la imagen intencional que queremos dar al proyecto.

## **5. Cuándo se quiere comunicar**

Se ha de tener claro en qué momentos del desarrollo del proyecto se debe realizar la comunicación y la información a los diferentes públicos, para garantizar la promoción y difusión.

La decisión del momento más adecuado para hacerlo dependerá de los intereses específicos que tenga para el proyecto: antes de iniciarlo, cuando se observen los primeros resultados parciales, por la importancia de determinadas actividades, antes de finalizar, cuando se conozcan los primeros resultados finales, en situaciones concretas que requieren apoyo y conocimiento público, etc.

## ***10.2. Recomendaciones***

- Se debe pensar en todos los casos si hace falta realizar una estrategia de promoción y comunicación del proyecto.
- Si la respuesta es afirmativa, es necesario hacer una relación de los públicos posibles y priorizar los que se consideren más importantes.
- Conviene pensar bien en la denominación que se dará al proyecto.
- Es importante elaborar la identidad visual del proyecto y los contenidos básicos que se quieren transmitir y adaptar estos contenidos específicamente a los diferentes públicos.
- Se debe establecer y elaborar los productos y los materiales de comunicación del proyecto.
- Se ha de planificar la metodología y los sistemas y los mecanismos de la promoción y la comunicación.
- Es importante temporalizar las acciones que se llevarán a cabo. La temporalidad podría incluirse en el cronograma de actividades o, si el plan es suficientemente complejo, realizar un cronograma específico.
- Se ha de prestar atención especial al entorno donde se desarrolla el proyecto y a los medios de comunicación.

### 10.3. Ejemplos

**ART SA:** Proyecto de la I Feria de arte y artesiana popular de....

Asociación de Artesanos de....

#### **PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN**

##### **□ Mensajes que se quieren comunicar**

- Es una feria diferente, que trata de promocionar a los artistas y artesanos jóvenes de la ciudad todavía poco conocidos.
- Se mostrarán procesos de producción artística y artesana, algunos de los cuales hoy están prácticamente extinguidos.
- La Asociación lucha para la recuperación y la consolidación de nuestro patrimonio artístico y artesano.
- El arte y la artesanía popular ayudan a conformar nuestra identidad cultural.
- Se quiere contraponer la idea “de arte sano” a la mercantilización creciente de las actividades artísticas.

##### **□ Público**

- Vecinos y vecinas, especialmente del barrio y alrededores.
- Artesanos y artistas.
- Otras asociaciones de artistas y artesanos.
- Medios de comunicación locales: radio, televisión y periódicos.

##### **□ Productos y materiales de comunicación**

- Díptico informativo y de promoción. Carteles
- Carteles personalizados
- Merchandising: pins y bolsas.
- Anuncios en prensa
- Reportajes.

##### **□ Mecanismos y sistemas de comunicación y promoción**

- Tramitación de cartas personalizadas y díptico a artesanos, artistas y asociaciones: febrero de 2003
- Díptico y carteles en centros cívicos, casas de Juventud, oficinas de información y, en general, equipamientos públicos e instituciones privadas: enero y marzo de 2003.
- Reportaje al periódico local: tercera semana de marzo
- Entrevista en la televisión local: tercera semana de marzo.
- Mesa redonda en la radio local sobre el arte y la artesanía popular: segunda semana de marzo.
- Reportajes en el periódico y en la radio local: el día después de la inauguración de la feria.

*Nota: la feria se celebrará los días 5 y 6 de abril de 2003.*

## **11. LOS RECURSOS. CON QUÉ SE REALIZARÁ EL PROYECTO.**

Para desarrollar el proyecto, se requiere una serie de recursos - también llamados **inputs** o **entradas**- de diferente tipo que permitirán asegurar el éxito. Los recursos determinan la viabilidad de los objetivos y son, por lo tanto, uno de los elementos básicos en el momento de establecerlos; en muchas ocasiones se formulan los objetivos que en teoría son factibles y realizables y que, en la práctica, se convierten en utopías porque no se ha previsto la forma de cómo se conseguirán los recursos necesarios para desarrollar las actividades que deberán asegurar el logro ni cómo se cubrirán los gastos que originen.

Por este motivo, los recursos se relacionan siempre con la financiación y con el presupuesto del proyecto, ya que implican unos costes que se expresan con dinero.

### **11.1. Conceptos básicos**

Estableceremos tres tipos de recursos: materiales, humanos y monetarios.

#### **11.1.1. Recursos materiales**

Las infraestructuras, las instalaciones, los equipamientos, los vehículos y los equipos técnicos son recursos no fungibles, porque su duración es superior a un año e, independientemente del deterioro que sufren por el uso, se pueden considerar inventariables, es decir, que pertenecen normalmente al patrimonio de quien patrocina o promueve el proyecto. Existen diferentes tipos de recursos materiales.

##### **❑ Infraestructuras e instalaciones**

Las instalaciones y los edificios que son necesarios para desarrollar el proyecto. Por ejemplo, *locales, aulas, despachos, salas de reunión, etc., instalaciones eléctricas, de agua, de gas, de teléfono, etc.*

##### **❑ Equipamientos**

El mobiliario de todo tipo que se utilizará en los locales y en las instalaciones. Por ejemplo, *mesas, sillas, armarios, estanterías, etc.*

##### **❑ Vehículos**

Los que se necesiten en proyectos determinados.

##### **❑ Medios y equipamientos técnicos**

Son los instrumentos y los materiales necesarios para desarrollar el trabajo técnico. Por ejemplo, *proyectores de transparencias, aparatos de videos, de televisión, ordenadores, fotocopias, etc.*

##### **❑ Materiales fungibles**

Se consideran así aquellos materiales que se consumen en un término no superior a un año. Por ejemplo, *materiales de papelería, materiales para las actividades, accesorios, recambios y combustible para el funcionamiento de las máquinas y de los vehículos, materiales técnicos, alimentos, etc.*

#### **11.1.2. Recursos humanos**

Los recursos humanos señalan todas las aportaciones y los esfuerzos que las personas hacen en cada una de las fases del proyecto para intentar lograr los objetivos que se proponen. Se debe especificar, por este motivo, todos los que se utilizarán, sea cual sea la relación con la entidad, la asociación, la institución o el grupo que promueve el proyecto.

En general, el personal del proyecto puede tener situaciones y relaciones diferentes, y, sobretodo, puede trabajar de una manera voluntaria o bien remunerada. En ambos casos habrá que indicarlo para calcular los costes, tanto los que trabajan voluntariamente como los que lo hacen mediante una relación contractual.

#### **Personal vinculado al proyecto**

- Personal contratado específicamente para el proyecto
- Personal remunerado de la entidad o de la institución responsable del proyecto y que trabaja a tiempo total o parcial.
- Personal remunerado de la entidad o de la institución que desarrolla tareas y funciones puntuales en el proyecto.
- Personal de la entidad o de la institución que trabaja voluntariamente en el proyecto
- Diferente personal voluntario que colabora en el proyecto.

En todos los casos hace falta reflejar, con la máxima exactitud posible, el número de horas de dedicación al proyecto, que incluyen tanto las que se dedican a la preparación, la elaboración, la formación, los desplazamientos, etc. como los que se dedican al trabajo práctico y cotidiano *in situ*.

#### **11.1.3. Recursos monetarios**

No se debe confundir con las necesidades de financiación del proyecto. El concepto de “recursos monetarios” hace referencia a aquellas cantidades de dinero que hacen falta para pagar conceptos determinados que se incluyen en algunos proyectos. Por ejemplo, *becas, ayudas para el desplazamiento, ayudas sociales, subvenciones a grupos*, etc.

#### **11.2. Tipos de recursos según su origen**

Según como se haya adscrito al proyecto, los recursos pueden ser:

- Recursos propios:** son todos los recursos, tanto los materiales como los humanos y monetarios o de cualquier tipo que se destinan totalmente y específicamente al proyecto. La entidad promotora y responsable del proyecto, una vez hecho el análisis de los recursos necesarios para desarrollarlo, determina cuáles son los que dispone y cuáles deberán de adquirirse específicamente para poder desarrollar el proyecto, es decir, cuáles serán los recursos dedicados en exclusiva.

#### **Ejemplos:**

- *El personal que debemos contratar y que trabajará únicamente en el proyecto.*
- *Los locales que se deberán alquilar*
- *Los materiales fungibles que se deberá tener para desarrollar las actividades del proyecto.*
- *Los instrumentos y los materiales técnicos que se necesitarán.*
- *Las becas que se deberán pagar a los destinatarios, etc.*
- *Etc.*

Estos recursos requerirán buscar fuentes y sistemas de financiación específicos que los aseguren, ya que la entidad promotora no los tiene.

- Recursos adscritos:** cuando una asociación, una entidad, etc. tutela o promociona un proyecto, normalmente aplica provisionalmente una parte de los recursos que tiene para desarrollarlo. Estos recursos serían los “**recursos adscritos**”. Los costes de estos recursos se imputan al presupuesto de la entidad, y no requieren una financiación externa específica, como en el caso de los recursos propios.

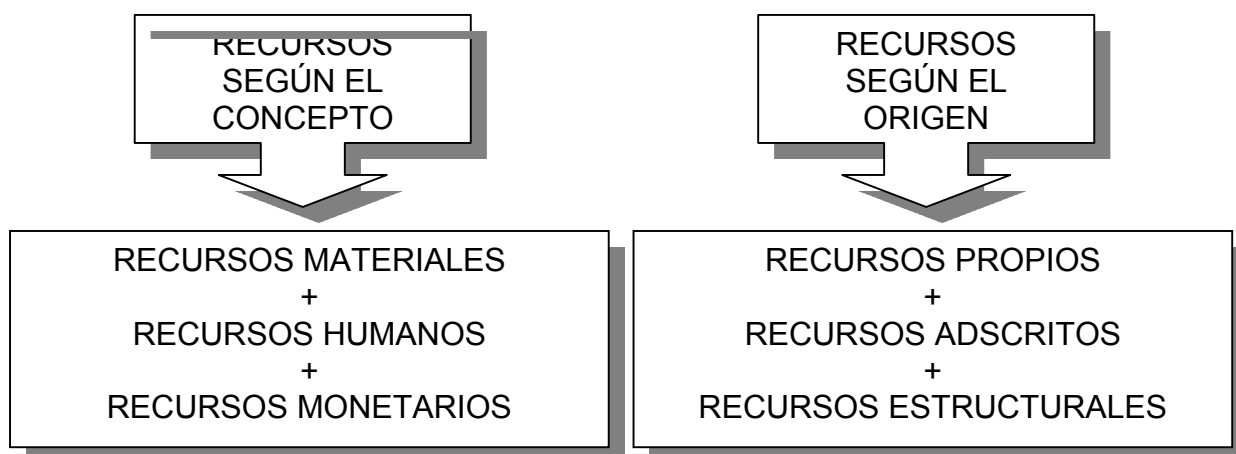
### Ejemplos:

- *Personal técnico contratado de la entidad encargado de elaborar el proyecto.*
  - *Personal técnico de la entidad encargado de determinadas funciones y tareas cuando se ejecuta el proyecto.*
  - *Personal voluntario adscrito al proyecto*
  - *Personal de la entidad encargado del seguimiento y la evaluación, etc.*
  - *Locales, equipamientos, recursos y materiales técnicos que se ceden para llevar a cabo las actividades del proyecto.*
  - *Etc.*
- **Recursos estructurales:** son los recursos de funcionamiento cotidiano de la entidad o institución, una parte de los cuales se utilizan durante el desarrollo del proyecto, sin una adscripción específica o formal al proyecto. De la misma manera que los adscritos se asignan específicamente al proyecto y se puede calcular el coste (a pesar de que muchas veces no se realiza), los estructurales pocas veces se tienen en cuenta.

### Ejemplos:

- *Consumo de luz, teléfono, fotocopias, etc.*
- *Utilización de locales, salas, equipamientos, etc.*
- *Utilización de materiales técnicos*
- *Consumo de materias fungibles*
- *Limpieza y mantenimiento*
- *Tiempo de trabajo del personal de la entidad encargado de la supervisión, la coordinación, etc.*

El coste real del proyecto debería estar formado, pues, por la suma de los costes de los diferentes tipos de recursos utilizados.



### 11.3. Recomendaciones

- La relación de los recursos debe ir acompañada de sus costes, ya que serán la base para elaborar el presupuesto.
- En todos los casos se debe indicar cuáles son los recursos propios y cuáles son los adscritos
- Si es posible, conviene indicar los recursos estructurales que se utilizarán en el desarrollo del proyecto.

- ❑ Se debe describir los recursos humanos e indicar el número total de horas semanales que dedicarán al proyecto.
- ❑ Conviene describir y enumerar los recursos al mismo tiempo que se realiza el presupuesto.

#### 11.4. Ejemplos

##### 1. Presupuesto de un proyecto de ciclo de cine experimental

Recursos	Propios del proyecto	Coste (€)	Adscritos para la Asociación	Coste(€)	
<b>I. Materiales</b>	<b>1. Infraestructura y equipo</b>				
	Alquiler sala proyección	Alquiler	2.000		
	de sillas		300		
	<b>2. Técnicos</b>				
	Alquiler cámara		400		
	Alquiler 6 películas		240		
	<b>3. Fungibles</b>			<b>3. Fungibles</b>	
	Publicidad y difusión		750	Material de limpieza	110
	Otros		120	Papelería	150
		<b>Subtotal I</b>	<b>3.810</b>	<b>Subtotal I</b>	<b>260</b>
<b>II. Humanos</b>	Un director técnico	1.950	Un coordinador (35h)	1.050	
	Un diseñador	450	Una administrativa (50h)	600	
			Dos técnicos (24h)	1.152	
		<b>Subtotal II</b>	<b>2.400</b>	<b>Subtotal II</b>	<b>2.802</b>
		<b>Total (I+II)</b>	<b>6.210</b>	<b>Total (I+II)</b>	<b>3.062</b>
<b>TOTAL GLOBAL (propios + adscritos) = 9.272 €</b>					

##### 2. "Buscar trabajo: un trabajo". Proyecto de búsqueda de empleo para jóvenes. Servicio de inserción de la Asociación... Actividad: módulo de búsqueda de empleo (320 horas de duración).

Recursos	Propios del proyecto	Coste (€)	Adscritos por la Asociación	Coste(€)
<b>I. Materiales</b>	<b>1. Infraestructura y equipo</b>		<b>1. Infraestructura y equipo</b>	
			sala	600
			mesas y sillas	0
			estanterías y armarios	0
	<b>2. Técnicos</b>		<b>2. Técnicos</b>	
	Un ordenador	1.000	Dos ordenadores	0
	Un vídeo	325	Un proyector Transportable	0
	Una cámara de vídeo	1.300	Una impresora	0
	Tres teléfonos	300		
	<b>3. Fungibles</b>		<b>3. Fungibles</b>	
	Dos periódicos por día Nueve	100	Material de papelería	500
	revistas semanales Diez cintas	180	Fotocopias	350
	de vídeo	150	Transparencias	150
	<b>Subtotal I</b>	<b>3.355</b>	<b>Subtotal I</b>	<b>1.900</b>
<b>II. Humanos</b>	Un técnico de inserción (400h)	7.200	Un jefe de proyecto (150h)	4.500
	Un formador (400h)	7.200	Un administrativo (100h)	1.200
			Un técnico soporte (100h)	1800
		<b>Subtotal II</b>	<b>14.400</b>	<b>Subtotal II</b>
<b>III. Monetarios</b>	Quince becas alumnos	4.500		
	Desplazamientos (100 billetes)	560		
		<b>Subtotal II</b>	<b>5.060</b>	
<b>TOTALES</b>	<b>Propios (I+II+III)</b>	<b>23.815</b>	<b>Adscritos (I+II)</b>	<b>9.400</b>
	<b>COSTE GLOBAL →</b>	<b>Recursos propios + recursos adscritos</b>		
		<b>(23.815 € + 9.400 €) = 33.215 €</b>		



## 12. EL PRESUPUESTO. CUÁNTO NOS COSTARÁ EL PROYECTO Y CÓMO LO FINANCIAMOS.

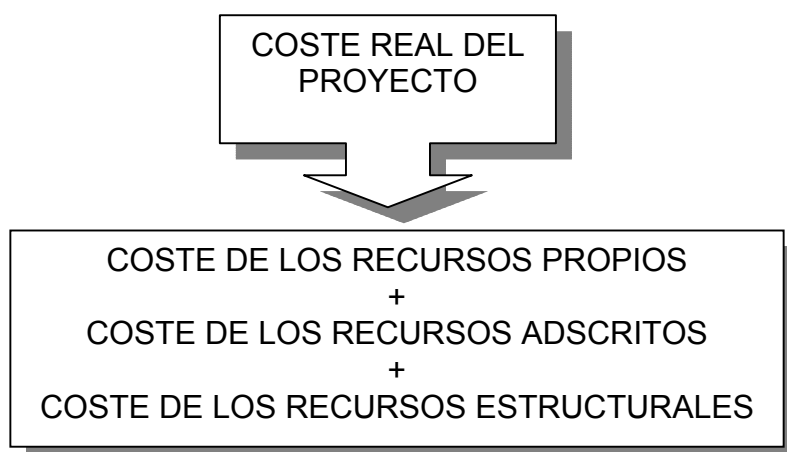
### 12.1. Conceptos básicos

El presupuesto es el instrumento que permite determinar los costes totales del proyecto y prever los ingresos financieros que permitirán cubrirlos. El presupuesto debe indicar la cuantía de los gastos originados por los recursos necesarios para desarrollar el proyecto y las fuentes de financiación previstas.

Como ya se habían indicado en el apartado “Recursos”, existen tres tipos según la procedencia:

- ❑ **Propios:** son los recursos específicos que se necesitan para desarrollar el proyecto. Son recursos que no existen y que se deben financiar.
- ❑ **Adscritos:** son los recursos ya existentes en la entidad o en la institución de la cual depende el proyecto y que se destinan voluntariamente para realizarlo.
- ❑ **Estructurales:** son los recursos de funcionamiento cotidiano de la entidad o institución, una parte de los cuales se utilizan durante el desarrollo del proyecto, sin una adscripción específica o formal al mismo.

El coste real del proyecto debería estar formado por la suma de los costes de los diferentes tipos de recursos utilizados.



A pesar de todo, cuando se elabora el presupuesto, a menudo sólo se incluyen los costes derivados de los recursos propios, pocas veces los de los recursos adscritos y casi nunca se imputan los costes estructurales. Esta circunstancia desvirtúa el **coste real del proyecto** y puede dar la falsa impresión que la aportación de la entidad que lo promueve es escasa o no existe.

Cuando el proyecto se puede desarrollar totalmente con los recursos adscritos, se puede decir que no necesita una financiación específica, ya que no hace falta prever los recursos propios como una necesidad. En la mayoría de los proyectos que optan por una subvención, no obstante, los recursos son una mezcla de propios y adscritos. Por eso, en el presupuesto se debe indicar siempre, como se verá después, los costes de unos y otros para hacer constar luego el coste total del proyecto, y no únicamente los de la parte que se debe financiar con los recursos externos.

### ***12.1.1. El presupuesto: los gastos***

Cualquier presupuesto incluye obligatoriamente dos grandes apartados: gastos e ingresos. En el apartado de “**Gastos**” se deberán contabilizar todos los conceptos que implican un coste, sea cual sea. Concretamente, son gastos:

#### **1. Los costes de los recursos materiales**

- Infraestructura e instalaciones
- Equipamientos
- Vehículos
- Material técnico
- Material fungible

#### **2. Los costes de los medios y de los materiales técnicos**

- Proyector de transparencias
- Aparatos de vídeo, de televisión, etc.
- Ordenadores
- Internet
- Etc.

#### **3. Los costes de personal**

- Personal remunerado y contratado específicamente para el proyecto
- Personal remunerado de la entidad promotora que trabaja en el proyecto
- Personal voluntario de la entidad promotora que trabaja en el proyecto
- Resto del personal que colabora en el proyecto

#### **4. Los costes vinculados al personal**

- Dietas
- Desplazamientos
- Formación
- Alimentación
- Etc.

#### **5. Los costes de los recursos monetarios**

- Becas y ayudas a los destinatarios
- Gastos de desplazamientos y comunicación
- Subvenciones y ayudas en general
- Etc.

#### **6. Los costes de mantenimiento y funcionamiento**

- Electricidad, agua, luz, teléfono, etc.
- Limpieza
- Mantenimiento de infraestructuras y de instalaciones
- Mantenimiento de vehículos
- Seguros

- Etc.

## **7. Los imprevistos**

En cualquier proyecto siempre se prevé una cierta cantidad para:

- Cubrir gastos que no se habían calculado en un inicio
- Equilibrar el aumento de gastos en alguno de los conceptos presupuestados.

*Normalmente la cantidad que se destina a los imprevistos está entre el 5 y el 10% del total de los gastos.*

### ***12.1.2. El presupuesto: los ingresos***

Los ingresos para financiar el proyecto incluyen todas las fuentes de recursos económicos que permitirán asumir los gastos que genera. La financiación puede ser de diferentes tipos, dependiendo de donde procedan los recursos económicos:

- Financiación interna:** cuando los recursos económicos proceden totalmente del presupuesto de la entidad o institución que promueve y ejecuta el proyecto.
- Financiación externa:** cuando la financiación procede de instancias o fuentes ajenas a la entidad o institución promotora y ejecutora del proyecto.
- Financiación mixta:** cuando los recursos económicos proceden en parte de la entidad promotora y en parte de una fuente externa.

Los conceptos que se deben incluir en el apartado de “Ingresos” son:

#### **1. La aportación económica de la entidad responsable del proyecto.**

- Se debe indicar expresamente, si existe, la cantidad concreta que se destina para financiar el proyecto (recursos propios)
- Si la entidad no destina ninguna cantidad, se deberá expresar como ingresos los costes de los recursos de la entidad que se utilizan para desarrollar el proyecto (recursos adscritos), aunque no implique ningún desembolso de dinero.
- Si es posible, se debe incluir como aportación la cantidad que exprese el porcentaje de utilización de los recursos estructurales de la entidad promotora por parte del proyecto.

#### **2. Las aportaciones económicas de los destinatarios destinados al proyecto**

- Cuotas y matrículas de cursos, seminarios, talleres, etc.
- Cuotas mensuales de cursos, seminarios, talleres, etc.
- Cuotas por el uso de los servicios.
- Cuotas para viajes, actividades, etc.
- Cualquier otra aportación económica por otros conceptos

#### **3. Ingresos generados por las actividades del proyecto**

- Venta de productos de las actividades
- Venta de entradas a espectáculos, fiestas, actos, etc.
- Venta de libros, documentos, publicaciones, etc.
- Venta de loterías, rifas, etc.
- Merchandising en general.
- Cualquier otro ingreso generado por el desarrollo del proyecto

#### 4. Subvenciones y ayudas

- Subvenciones de las administraciones
- Subvenciones de otras instituciones y organismos privados: entidades, asociaciones, fundaciones, cámaras de comercio, sindicatos, etc.
- Patrocinios de empresas
- Subvenciones de cajas y entidades bancarias
- Otras ayudas: infraestructuras, materiales, equipamientos, etc., de cualquier procedencia de entre las anteriormente citadas.

#### 5. Ingresos atípicos

- El concepto tiene el mismo sentido que el de “imprevistos” de los gastos.
- Así como el concepto “imprevistos” conviene añadirlo siempre, los atípicos es discrecional.
- Si se incluye, se debe matizar la cantidad que se le asigna, ya que, si no se producen los ingresos, se generará un déficit que normalmente no se podrá cubrir.

#### **12.1.3. La elaboración de los presupuestos**

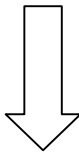
Una vez conocidos los gastos que originará el proyecto y los recursos de financiación correspondientes, se puede concretar el presupuesto. Antes de realizarlo, se debe tener en cuenta algunos aspectos:

##### **12.1.3.1. El presupuesto con los costes propios y con los costes globales**

Como ya se había señalado en el apartado de “recursos”, hay de diferentes tipos dependiendo de la procedencia: propios, adscritos y estructurales. Según los recursos que se relacionan, el presupuesto puede ser:

- De **costes propios**, que incluye sólo los gastos derivados de los costes específicos del proyecto y expresa las necesidades de asegurar recursos materiales, humanos, técnicos, infraestructurales, etc., de los cuales no se dispone. Indica las necesidades de financiación, que pueden ser:
  - **Interna:** cuando la entidad promotora sufraga el 100% de los gastos.
  - **Externa:** cuando se busca la financiación fuera de la entidad, mediante subvenciones o ayudas.
  - **Mixta:** cuando la entidad sufraga una parte de los gastos y el resto se busca externamente.
- De **costes globales**, que incluye, además de los propios, los recursos adscritos, que son los recursos materiales, humanos, infraestructurales, de equipamientos, etc., que tiene la entidad y que asigna momentáneamente al proyecto. Los recursos adscritos tienen, naturalmente, unos costes determinados que ya están financiados por la entidad y, si no existiesen, aumentarían los costes del proyecto.

**SI SE QUIERE EXPRESAR EL COSTE GLOBAL DEL PROYECTO Y EVIDENCIAR LA APORTACIÓN REAL DE LA ENTIDAD PROMOTORA.**



**CONVIENE SIEMPRE INCLUIR EN EL PRESUPUESTO LOS RECURSOS PROPIOS Y LOS ADSCRITOS.**

Los costes de los recursos adscritos para la entidad se pueden calcular de una manera aproximada. Los materiales y los técnicos se pueden cuantificar con un criterio básico, que sería: imputarles un coste más o menos similar al que se debería pagar si se debiese adquirir específicamente porque no se dispone de ellos.

Los costes de los recursos humanos adscritos al proyecto, cuando se trate de personal técnico remunerado por la entidad, se podría establecer mediante el cálculo del coste/ hora de acuerdo con el coste salarial y aplicarlo al número de horas que el personal trabajaría en el proyecto.

Más compleja es la asignación de los costes que supone el trabajo voluntario, que se analiza en el punto siguiente.

#### ***12.1.3.2. La incorporación al presupuesto de la valoración económica del trabajo voluntario.***

Los proyectos de la mayoría de entidades y asociaciones se pueden llevar a la práctica porque se desarrollan mediante una parte importante de trabajo voluntario, que a veces significa casi el 100% de las necesidades de recursos humanos.

Cuando se solicita una subvención y se elabora el presupuesto con una petición económica determinada, la cantidad solicitada se destina normalmente a la financiación de los costes de los recursos propios del proyecto.

A la hora de indicar cuáles son los recursos que adscribe la entidad al proyecto, normalmente se señalan –cuando se señalan- las infraestructuras y las instalaciones, los equipamientos, los materiales, etc. Los recursos humanos adscritos al proyecto se especifican detalladamente, con los costes correspondientes, básicamente cuando se trata de personal técnico remunerado que pertenece a la entidad.

Normalmente, quien da la subvención considera muy positivamente que la entidad solicitante aporte recursos al proyecto y ayude en la financiación: de hecho, y según la normativa, el importe de la subvención casi nunca puede superar el 50% del coste total. Eso hace que, cuando se elabora el presupuesto, sea normalmente muy difícil justificar el otro 50% como aportación de la entidad, y se recurre a inflar artificialmente la petición económica, o a asegurar que se dispone de otras fuentes de financiación poco creíbles, etc.

A pesar de estas dificultades, en general nunca se incluye en el capítulo de recursos humanos el trabajo voluntario como recurso aportado por la entidad del proyecto. Este recurso tiene unos costes que se podrían calcular de una manera aproximada y que se debería constatar por representar los costes reales del proyecto y evidenciar el nivel cuantitativo y cualitativo de la aportación de la entidad promotora.

Todo esto sirve igualmente para los proyectos que no necesitan financiación externa y que, por lo tanto, no optan a ninguna subvención. El trabajo voluntario significa en todos los casos un ahorro económico muy significativo, que se debería de cuantificar para saber exactamente cuál es el coste real del proyecto.

### **12.1.3.3. La cuantificación económica del trabajo voluntario**

En muchos proyectos, sobretodo en los que por sus características implican una actuación compleja, hay una tendencia a que los sitios clave que requieren un perfil técnico especializado sean asumidos por el personal contratado. El trabajo voluntario cubre funciones y tareas complementarias.

El cálculo del coste teórico o de ahorro que supone el trabajo voluntario es complicado, ya que no se establece una relación laboral y, en principio, resulta arriesgado asignarle unos costes salariales similares a los de un técnico especializado.

#### **1. Establecer el perfil profesional de cada voluntario**

- Tener en cuenta el nivel formativo y la titulación, si se tiene, y la experiencia profesional, igualmente si se tiene.
- Considerar las funciones, las responsabilidades y las tareas que desarrollará en el proyecto.

#### **2. Establecer las horas de dedicación al proyecto.**

- Tener en cuenta si el trabajo voluntario se realizará en un horario fijo cada día
- Considerar si el trabajo será esporádico o en días concretos.

#### **3. Valorar el coste del trabajo voluntario**

- Comprobar cuál es el coste a precio de mercado, de acuerdo con el perfil formativo, las funciones, las tareas, la responsabilidad y el horario.
- Establecer una cantidad determinada por hora de trabajo voluntario
- Cuantificar el coste concreto de cada trabajador voluntario

#### **4. Establecer a qué voluntarios se puede aplicar.**

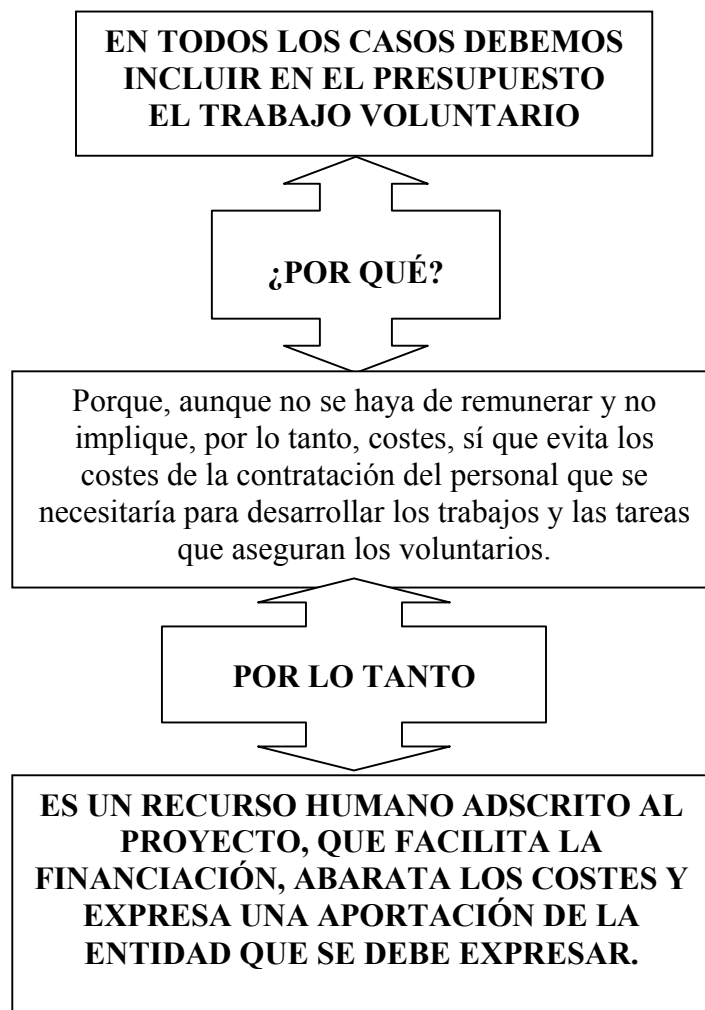
- Aplicar el baremo horario a los voluntarios que desarrollen funciones y tareas que sean importantes o estructurales y necesarias para poder desarrollar el proyecto.
- No realizarlo en el caso de trabajos voluntarios de tipo coyuntural o que, si no se hacen, el proyecto se desarrolla igualmente.

#### **5. Ponderar los costes del trabajo voluntario**

- Procurar establecer el coste/ hora de trabajo voluntario con racionalidad. Es decir, no utilizarlo para argumentar artificialmente la aportación de la entidad al proyecto.
- No olvidar que queremos verificar el ahorro que implica el trabajo voluntario y, si nos resulta difícil concretarlo, siempre es mejor establecer el coste/ hora por defecto.
- Una forma posible de establecer el coste/ hora de trabajo voluntario es tener como referencia el coste/ hora del personal técnico que pueda tener contratada la entidad.
- El concepto para establecer el coste/ hora podría ser también el de “honorarios profesionales”, que no implica una relación contractual.

En todos los casos, y si resulta imposible calcular los costes del trabajo voluntario o se considera – en el caso que el proyecto se presentase a una subvención o ayuda externa – que no es conveniente expresarlos como una aportación de la entidad, como mínimo se debe indicar que se

dispone de un número determinado de voluntarios que colaborarán en el proyecto, aunque no se cuantifique el ahorro que supone este hecho y en qué medida abarata el coste del proyecto.



#### 12.1.3.4. *La inclusión en el presupuesto de los recursos estructurales.*

Como ya se ha indicado en el apartado de “Recursos”, los **estructurales** son los recursos de la entidad que se utilizan habitualmente cuando se desarrolla un proyecto sin que haya habido una voluntad específica para hacerlo. Es decir, **no se adscriben de una manera planificada al proyecto**, y son los recursos con los que funciona cotidianamente la entidad y que el proyecto utiliza: agua, luz, electricidad, personal subalterno, teléfono, papelería no específica, fotocopias, infraestructura y equipamientos, etc.

A pesar de esto, en la mayoría de los casos estos recursos no se incluyen y, además, otras veces se pueden confundir con los **recursos adscritos** específicamente al proyecto por parte de la entidad. No hay que olvidar que, cuando la entidad deriva recursos al proyecto, lo hace después de haber calculado las necesidades y los gastos que generará. Nadie ha decidido, sin embargo, el alcance y el coste de los recursos estructurales que se utilizan en el desarrollo práctico. Un proyecto promovido por una entidad no asume como coste, por ejemplo, el consumo de la luz de una sala de reuniones que el proyecto utiliza habitualmente o esporádicamente, a pesar de que la factura mensual aumente.

Los **costes exactos de los recursos estructurales** que se utilizan en un proyecto son difíciles de definir, por lo cual se puede realizar un cálculo aproximado que se basa en:

1. El cálculo de la suma total de los costes de los diferentes proyectos de la entidad.

2. El calculo del porcentaje del coste de cada proyecto sobre el total.
3. La distribución del coste total de los recursos estructurales entre todos los proyectos, teniendo en cuenta que se imputa a cada uno una parte proporcional del coste de los recursos estructurales similar a la que representa su coste sobre el conjunto de todos los proyectos.

Ejemplo:

1. **Supongamos que el coste total de los recursos estructurales de una asociación son 12.000 €**
2. **Supongamos que la asociación desarrolla cinco proyectos, los costes de los cuales son, respectivamente, 6.000, 7.500, 4.700, 12.300 y 9.000 €**

Para calcular los costes de los recursos estructurales que se utilizan en cada proyecto:

- 1) Calcularemos el coste total de los cinco proyectos, que será de 39.500 €
- 2) Calcularemos los porcentajes de los costes de cada proyecto sobre el total de 39.500 €, que será el 15,18%, el 19,00%, el 11,90%, el 31,14% y el 22,78% respectivamente.
- 3) Para calcular los costes de los recursos estructurales que se aplican a cada proyecto, deberíamos calcular los porcentajes del punto 2 sobre el total de los 12.000 €: 15,18% de 12.000 €; 19,00% de 12.000 €; 11,90% de 12.000 €; 31,14 % de 12.000 €, y 22,78% de 12.000 €, respectivamente. Las cantidades resultantes en euros –1.821, 2.280, 1.428, 3.436 y 2.735- nos indicaran, pues, cuanto deberemos imputar como un coste estructural a cada proyecto.

El cuadro adjunto puede ayudar a entender mejor los cálculos.

<b>Costes proyectos</b>	<b>Costes por proyecto</b>	<b>Porcentaje sobre el total (39.500 €)</b>	<b>Costes de los recursos estructurales de cada proyecto (porcentaje sobre el total de los costes = 12.000€)</b>
Proyecto 1	6.000€	15,18 %	15,18% de 12.000 € = 1.821 €
Proyecto 2	7.500€	19,00 %	19,00% de 12.000 € = 2.280 €
Proyecto 3	4.700€	11,90 %	11,90% de 12.000 € = 1.428 €
Proyecto 4	12.300€	31,14 %	31,14% de 12.000 € = 3.736 €
Proyecto 5	9.000€	22,78 %	22,78% de 12.000 € = 2.735 €
TOTAL	39.500€	100 %	100% de 12.000 € = 12.000 €

#### **12.1.3.5. El equilibrio presupuestario**

En el momento de elaborar el presupuesto, no se debe olvidar que los ingresos y gastos han de ser iguales. Cuando se realice la evaluación del proyecto, se podrá comprobar si el proyecto ha generado:

- Déficit**, en el caso de que los gastos sean mayores que los ingresos.
- Superávit**, cuando los ingresos excedan a los gastos.

Como ya se había indicado, para prever un posible déficit se incorpora en el apartado de “Ingresos” el concepto de “**imprevistos**”, que asegura una desviación presupuestaria del 10% como máximo. Si, a pesar de esto, continúa existiendo déficit, pero se hace un buen seguimiento de la aplicación del presupuesto, se podrá corregir el déficit:

- Ahorrando dinero**: dejando de hacer alguna de las actividades programadas o abaratando los costes de otras actividades.
- Buscando nuevas fuentes de financiación**: tanto internas como externas.



### 12.1.3.6. *La ubicación de los gastos de inversión en el presupuesto.*

En un presupuesto existen en general dos tipos de gastos:

- ❑ **Gastos corrientes:** son todos los que se destinan a financiar los costes de los diferentes recursos y necesidades del proyecto, como por ejemplo el alquiler y uso de locales, instalaciones, equipamientos, materiales fungibles, materiales técnicos, recursos monetarios (ayudas, becas,...), etc.
- ❑ **Gastos de inversión:** incluyen todos esos gastos que se destinan a la adquisición del mobiliario, equipamientos, herramientas, material técnico, etc., que normalmente son recursos inventariables, que se incorporarán al patrimonio de la entidad. Es decir, son inversiones.

Ambos conceptos no se deben mezclar, por lo cual, si en un proyecto se necesita hacer inversiones para comprar (no para alquilar) materiales, equipamientos, etc., hay que hacer dos presupuestos:

- ❑ **Un presupuesto ordinario**, en el que aparezcan los gastos corrientes y que incluya todos los que se harán para desarrollar al proyecto.
- ❑ **Un presupuesto de inversión**, en el que sólo figuren los gastos derivados de las inversiones realizadas para comprar los recursos inventariables que hagan falta.

## 12.2. *Recomendaciones*

- ❑ Se debe procurar, siempre que sea posible, hacer el presupuesto global del proyecto, es decir, que incluya los costes de los recursos propios del proyecto necesarios (que se deben financiar) y de los recursos adscritos, que aporta la entidad y que no se deben financiar, pero que se pueden cuantificar económicamente, porque a la entidad si que le cuesta dinero.
- ❑ Se debe intentar, si es posible, incorporar el coste de los recursos estructurales de la entidad que serán utilizados por el proyecto, y establecer el porcentaje económico que supone sobre el total del coste estructural en el ámbito de la entidad.
- ❑ Es importante enumerar, dentro del apartado de recursos humanos de los “Gastos”, los voluntarios que trabajarán en el proyecto con funciones significativas y necesarias y cuantificar el coste exacto (y si no se puede, el aproximado) de su trabajo si se requiriese contratar personal remunerado para realizarlo.
- ❑ Se debe incorporar en el apartado de “ingresos” una cantidad similar al coste del trabajo voluntario como aportación de la entidad, ya que, a pesar de que no se trate de dinero tangible, si que expresa el ahorro derivado del trabajo voluntario.
- ❑ Conviene no exceder la cantidad del 10% del total de gastos del proyecto asignada al concepto de “imprevistos”.
- ❑ En el caso de que se incorpore el concepto “ingresos atípicos”, la cantidad asignada debe ser pequeña.
- ❑ Si el proyecto necesita destinar una parte de financiación a inversiones, en bienes inventariables, que formarán parte del patrimonio de la entidad promotora, debemos realizar dos presupuestos separados:
  - Uno que incluya únicamente todos los gastos corrientes
  - Otro que incluya sólo las inversiones
- ❑ Es importante repartir los ingresos previstos entre los dos presupuestos, el de inversiones y el de gastos corrientes, de tal forma que quede asegurada la financiación en ambos casos.
- ❑ Se debe hacer siempre un presupuesto equilibrado y no deficitario, es decir, que la diferencia entre gastos e ingresos sea de 0 €.

### 12.3. Ejemplo

#### PRESUPUESTO DE UN PROYECTO DE TALLERES OCUPACIONALES

GASTOS		INGRESOS	
Concepto	€	Concepto	€
<b>1. Recursos humanos</b>		<b>1. Aportaciones asociación</b>	
<b>1.1. Propios del proyecto</b>		<b>1.1. Financiación en dinero</b>	<b>24.000</b>
Un psicólogo (6 meses, 1/2 jornada)	15.000	<b>1.2. Recursos adscritos</b>	
Dos educadores (6 meses, jornada completa)	20.000	Recursos humanos	13.440
Un asistente social (6 meses, 1/2 jornada)	5.000	Materiales técnicos	1.470
<b>Gastos vinculados al personal</b>		Mantenimiento	930
Desplazamientos usuarios	250	<b>Subtotal 1</b>	<b>39.840</b>
Transporte voluntarios	125	<b>2. Actividades</b>	
Formación voluntarios	1.560	Productos de los talleres	2.300
<b>Subtotal 1.1</b>	<b>41.935</b>	<b>Subtotal 2</b>	<b>2.300</b>
<b>1.2. Adscritos por la Asociación</b>		<b>3. Subvenciones</b>	
Un director técnico (6 meses, 250h)	7.500	Subvención Ayuntamiento	15.000
Una administrativa (130h)	2.340	Subvención Fundación	14.000
Tres voluntarios (200h)	3.600	<b>Subtotal 3</b>	<b>29.000</b>
<b>Subtotal 1.2</b>	<b>13.440</b>	<b>Ingresos atípicos</b>	
<b>TOTAL 1 (1.1+1.2)</b>	<b>55.375</b>	<b>Subtotal 4</b>	<b>1.645</b>
<b>2. Recursos materiales</b>			
<b>2.1. Propios del proyecto</b>			
<b>2.1.1. Infraestructuras y equipamientos</b>			
Alquiler de local equipado (6 meses)	1.440		
<b>2.1.2. Materiales fungibles:</b>			
Material de papelería	150		
Material para actividades	350		
Material de publicidad	500		
Fotocopias	230		
<b>2.1.3. Medios y equipos técnicos</b>			
Material didáctico	520		
<b>Subtotal 2.1</b>	<b>3.190</b>		
<b>2.2. Adscritos por la Asociación</b>			
<b>2.2.1. Medios y equipos técnicos</b>			
Un ordenador	1.200		
Un proyector de transparencias	120		
Una impresora	150		
<b>2.2.2. Mantenimiento y funcionamiento</b>			
Limpieza	200		
Consumos (luz y teléfono)	550		
Suministros y recambios	150		
<b>Subtotal 2.2</b>	<b>2.370</b>		

<b>Total 2 (2.1 +2.2)</b>	<b>5.570</b>		
<b>3. Recursos monetarios</b>			
Becas para los destinatarios (12x540)	6.480		
<b>Total 3</b>	<b>6.480</b>		
<b>4. Imprevistos</b>			
8 % de los gastos totales	5.370		
<b>Total 4</b>	<b>5.370</b>		
<b>A. Total propios (1.1+2.1+3+4)</b>	<b>56.975</b>	<b>A. Total aportación asociación</b>	<b>39.840</b>
<b>B. Total adscritos (1.2+2.2)</b>	<b>15.810</b>	<b>B. Total otros ingresos</b>	<b>32.945</b>
<b>Total gastos (A + B)</b>	<b>72.785</b>	<b>Total ingresos (1+2+3+4)</b>	<b>72.785</b>

Se ha procurado que al presupuesto figuren los diferentes conceptos y situaciones que puedan generar dificultades. Así:

### Recursos adscritos

- Se supone que la entidad aporta como recursos humanos: un director técnico, un administrativo y tres voluntarios. Los costes técnicos remunerados se han estipulado por horas, a partir de lo que cobran en la entidad. El trabajo de los voluntarios se ha valorado suponiendo un coste de 6 € por hora.

Los costes totales de los recursos humanos adscritos será de 13.440 €:

- Asimismo, la asociación adscribe al proyecto **recursos técnicos** que implican unos gastos y unos costes de 1.400 € y asegura el **mantenimiento** y el **funcionamiento**, lo que implica unos gastos de 3.370 €.

Los costes totales de los recursos técnicos y mantenimiento serían 2.370 €.

**El total será: 13.440 + 2.370 = 15.810 €**

### Recursos estructurales

No se han incluido, ya que se supone que los recursos adscritos ya cubren las necesidades del proyecto, y la utilización de otros recursos de la entidad es residual.

### Ingresos

Además de la aportación económica de la asociación, que se supone que es de 24.000€, se hace constar como ingresos los 15.810 €, que equivalen a los gastos que se debería haber hecho si la asociación no hubiese adscrito al proyecto los recursos humanos (voluntarios y remunerados), los recursos técnicos y el mantenimiento.

### Resumen

Aunque no parezca un presupuesto demasiado ortodoxo, se debe realizar así para significar nuevamente la importancia de incorporar los recursos que adscribe la asociación al proyecto, ya que si no implican un gasto inmediato o directo en dinero, sí que significan una reducción de los costes del proyecto y, son, por lo tanto, una aportación económica indirecta que lo abarata.

Si los recursos adscritos no se quieren incluir en el presupuesto como concepto, se debe explicar y cuantificar en un anexo. En todo caso deben constar, por que si no, se desvirtúa el coste real del proyecto y la aportación de la asociación.

### **13. LA EVALUACIÓN. ¿CÓMO SE HARÁ EL SEGUIMIENTO Y SE COMPROBARÁN LOS RESULTADOS?**

#### **13.1. Conceptos básicos**

La evaluación es uno de los elementos más importantes del proyecto y, como todos los demás, debe planificarse anticipadamente. La idea de evaluar está íntimamente relacionada a la de planificar, programar o proyectar; no tiene ningún sentido elaborar un proyecto si no se piensa al mismo tiempo cómo se comprobará en la práctica su funcionamiento, cómo se pueden solucionar los problemas y las dificultades que inevitablemente se producirán cuando se desarrolle, y cómo se podrá verificar, cuando acabe, si se han cumplido los objetivos que se querían conseguir.

La evaluación es un instrumento básico para la toma de decisiones que sirve para conocer y analizar cómo se lleva a la práctica un proyecto, para introducir los factores correctores que se necesiten en el transcurso de la acción y por conocer las razones y los factores que determinan el éxito o el fracaso de los resultados que se preveían cuando se formularon los objetivos del proyecto.

Para tener unas ideas básicas que ayuden a una mejor comprensión de los conceptos y, sobre todo, a su aplicación práctica, se tratará de dar respuesta, pues, a las siguientes cuestiones:

- **¿Por qué evaluamos el proyecto?**
- **¿Qué evaluamos del proyecto?**
- **¿Cómo evaluamos el proyecto?**

¿Por qué evaluamos el proyecto? La respuesta es obvia: se evalúa para obtener datos e información objetiva y fiable que nos permita emitir un juicio de valor sobre los diferentes componentes y etapas del proyecto, tanto en la fase de análisis y diagnóstico de la situación inicial que lo motiva, como durante el proceso y la ejecución de las diferentes actividades que se desarrollan en la práctica, así como en la fase final, en la que se concretará en qué nivel se han conseguido los efectos y los resultados que se proponían para modificar la situación de partida.

La evaluación no tiene sentido en sí misma y su objetivo básico es contribuir a la toma de decisiones técnicas, administrativas e incluso políticas para mejorar, modificar o suspender un proyecto.

Las decisiones que se pueden adoptar de acuerdo con los resultados de la evaluación pueden implicar desde la modificación de aspectos determinados del proyecto durante su desarrollo, cambios de las metodologías, de las técnicas y los procedimientos, del funcionamiento y la estructura organizativa, de las estrategias de actuación, de las asignaciones presupuestarias, etc.

En esencia, la evaluación sirve para comprobar:

- **La pertinencia del proyecto:** si es la alternativa más adecuada para dar una solución a la situación o al problema al que se quiere dar respuesta.
- **La idoneidad del proyecto:** si la metodología, las técnicas y las actividades programadas se adecuan a los objetivos y a las metas que se quieren conseguir.
- **La eficacia del proyecto:** si los efectos y los resultados y las metas se han alcanzado o no al nivel que se habían previsto y formulado.
- **La eficiencia del proyecto:** si el proyecto ha sido rentable, es decir, si los resultados obtenidos son proporcionales o no a los recursos utilizados.

En cuanto a los objetivos, se podrían señalar los siguientes:

#### **Objetivos de la evaluación**

- Comprender y analizar las causas que determinan la mayor o menor satisfacción con la forma de desarrollar el proyecto, es decir, saber en qué medida se están logrando las metas y los objetivos propuestos.

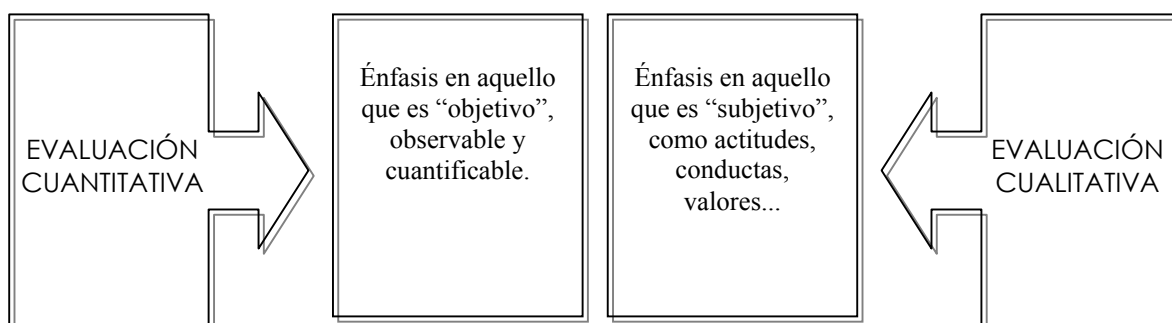
- Identificar las dificultades, previstas e imprevistas, que dificultan o impiden el logro de los objetivos.
- Favorecer la toma de decisiones sobre la puesta en marcha, la continuidad, la ampliación, las modificaciones o la finalización del proyecto.
- Comprender los procesos que explican y argumentan los éxitos y fracasos del proyecto y, de esta manera, favorecer la comprobación y búsqueda de estrategias de intervención.
- Conseguir el apoyo interno y externo para el proyecto.

### 13.2. *Evaluación cuantitativa y cualitativa*

Antes de definir qué se evaluará del proyecto, se debe hacer una referencia explícita a la dicotomía y el antagonismo aparente que se da a menudo sobre la dimensión cuantitativa y cualitativa de la evaluación.

La evaluación cuantitativa se centra en verificar hipótesis mediante pruebas empíricas de las cuales se pueden deducir consecuencias y resultados generalizables, y presta especial atención en la estandarización, la objetividad, la seguridad y la confianza en el hecho de poder medir objetivamente. Utiliza métodos estandarizados y estructurados para la recogida de datos y el análisis estadístico para tratar la información.

La evaluación cualitativa da valor al contexto y a las dimensiones humanas de aquello que se estudia. Pone el énfasis en aquello que es “subjetivo” y no se puede estandarizar. Se orienta hacia los procesos y no sólo a los resultados, utiliza muchas técnicas para recoger datos, más o menos estructuradas, utiliza un enfoque inductivo para analizar los datos y se basa en el lenguaje y la palabra.



La discusión sobre si una evaluación ha de ser cualitativa o cuantitativa hoy en día no tiene sentido, y se acepta que las dos deben integrarse convenientemente cuando se quiere hacer una evaluación, ya que aportan información y elementos de comprensión complementarios e interrelacionados, tanto de los procesos como de los resultados de un proyecto.

En realidad se trata de saber en qué momento conviene utilizar métodos y técnicas cualitativas y en qué momento cuantitativas, y esto dependerá de las dimensiones del proyecto que queremos evaluar, los destinatarios de la evaluación, el tipo de información que se requiere, el tiempo de disponibilidad de la información, los objetivos de la evaluación, etc.

Los métodos cualitativos permiten el análisis y el estudio de casos particulares con detalle y profundidad. Los métodos cuantitativos permiten conocer datos de muchas unidades de análisis, que permiten el tratamiento estadístico y la extracción de consecuencias generalizables. Ambas metodologías son necesarias, válidas y complementarias.

### 13.3. *¿Qué evaluaremos? La evaluación del proceso*

Cuando se habla de evaluación, se tiende a pensar en los resultados del proyecto. Aún así, la evaluación abarca un significado más amplio, que comprende el seguimiento y el control del funcionamiento cotidiano del proyecto a todos los niveles, el análisis de su desarrollo y la verificación

continúa del cumplimiento de las previsiones que se hicieron cuando se diseñó. Es decir, es una evaluación del proceso (**evaluación formativa**) y no sólo de resultados (**evaluación sumatoria**).

Evaluar el proceso equivale a la recogida de datos sistemática y estructurada sobre los diferentes aspectos y dimensiones que se quieren evaluar y la posterior interpretación y análisis para emitir, de acuerdo con los resultados, un juicio de valor determinado que, si hace falta, llevará a actuar sobre la realidad introduciendo los elementos de corrección que sean necesarios.

Dentro de la evaluación del proceso se podrían evaluar diferentes partes o dimensiones. A continuación y a modo de ejemplo, se relacionan algunas. En cada una se indica brevemente los objetivos, la información más relevante que se puede extraer y una serie de **preguntas orientadoras** que tratan de dar una pista sobre las cuestiones a las que la evaluación podría dar respuesta.

Se pueden plantear estas dimensiones u otras, según cómo se haya diseñado la evaluación y qué contenidos específicos nos interesan.

### ***13.3.1. La implementación***

#### ***Descripción***

---

Conjunto de acciones, gestiones, trabajos y tareas realizadas para poder disponer con seguridad de los medios y los recursos que harán posible el proyecto y facilitarán un entorno favorable.

#### ***Objetivos***

---

- Conocer cómo se ha puesto en marcha el proyecto.
- Comprobar si hay diferencias significativas entre el funcionamiento real y el que se había previsto cuando se diseñó el proyecto.
- Saber si se han llevado a cabo las tareas de preparación y motivación en el entorno más inmediato del proyecto para crear un “clima favorable”.

#### ***Contenidos informativos relevantes***

---

- Tareas de motivación o preparación del proyecto.
- Disponibilidad de los recursos: humanos, de infraestructuras y equipamientos, materiales, técnicos, financieros, etc.

#### ***Preguntas orientadoras***

---

- ¿Se implementa el proyecto como estaba previsto cuando se diseñó?
- ¿Se han llevado a cabo las tareas de preparación y motivación necesarias para crear un clima favorable en el proyecto?
- ¿Se dispone de los recursos previstos?
- ¿Cuál es el nivel de utilización de los recursos?
- ¿Son suficientes los recursos financieros asignados para el desarrollo del proyecto?
- ¿Se dispone de los recursos en el momento necesario?
- Etc.

### ***13.3.2. El seguimiento de las actividades***

#### ***Descripción***

---

Proceso continuo de registro, recopilación, medición, procesamiento y análisis cuantitativo y cualitativo de un conjunto de informaciones de los diferentes aspectos de las actividades del proyecto.

#### ***Objetivos***

---

- Detectar posibles irregularidades en la ejecución del proyecto, para introducir los elementos correctores necesarios y así mejorar la gestión.
- Comprobar si se está cumpliendo el calendario y las etapas del proyecto, que asegurarán el logro de los objetivos cuando acabe el proyecto.

### ***Contenidos informativos relevantes***

---

- Correspondencia entre actividades programadas y ejecutadas.
- Cumplimiento del cronograma.
- Adecuación de las metodologías y de los procedimientos.
- Participación de los destinatarios en las actividades.

### ***Preguntas orientadoras***

---

- ¿Se han hecho las actividades previstas?
- ¿Se han hecho otras no previstas?
- ¿Se ha cumplido el calendario?
- ¿Cuáles han sido las dificultades más significativas?
- ¿Cómo se están desarrollando las actividades?
- ¿Las metodologías son las adecuadas?
- ¿Son coherentes los procedimientos con los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál es el nivel de participación de los destinatarios?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los destinatarios?
- Etc.

### ***13.3.3. El esfuerzo***

#### ***Descripción***

---

Aplicación de los recursos comprometidos en el proyecto con la intensidad y en los plazos adecuados. Expresa “cuanto vale” en una doble vertiente: tiempo y dinero.

#### ***Objetivos***

---

- Comprobar el nivel de ejecución presupuestaria: cuánto, cómo y en qué se ha gastado el dinero.
- Conocer cómo han utilizado el tiempo las personas implicadas en el proyecto.
- Conocer cómo se ha distribuido el tiempo total del proyecto.

### ***Contenidos informativos relevantes***

---

- Distribución de los gastos (administración/gestión, actividades, destinatarios, etc.)
- Estructura y origen de las fuentes de financiación: cuantías y porcentajes sobre los ingresos totales.
- Utilización y distribución del tiempo.

### ***Preguntas orientadoras***

---

- ¿Cuántas horas se han dedicado en total al proyecto?
- ¿Cómo se han distribuido entre el personal técnico?
- ¿Se ha dedicado el tiempo que se había previsto?
- ¿En qué se ha ocupado el tiempo (reuniones, entrevistas, visitas...)?
- ¿Cuánto dinero se ha gastado?
- ¿En qué se ha gastado (recursos propios, adscritos, estructurales...)?
- ¿Se ha ejecutado el presupuesto de acuerdo con las previsiones?
- ¿Se han cumplido las previsiones de financiación?
- ¿Qué porcentaje se destina a administración/gestión y a los destinatarios?
- Etc.

### ***13.3.4. Los destinatarios y la cobertura***

#### ***Descripción***

---

Características y número de destinatarios que cumplen el perfil a los que se podría llegar y número de los que participan efectivamente en el proyecto.

---

### **Objetivos**

---

- Comprobar si el proyecto llega efectivamente a la población diana.
- Verificar si existe accesibilidad y aceptación por parte de los destinatarios.

### **Contenidos informativos relevantes**

---

- Volumen de población cubierta por el proyecto.
- Perfil sociodemográfico de los destinatarios.
- Actitudes de los destinatarios ante el proyecto.

### **Preguntas orientadoras**

---

- ¿Llega el proyecto a los destinatarios previstos?
- ¿Cuál es el perfil concreto de los destinatarios?
- ¿La cobertura del proyecto es la prevista?
- ¿Coinciden las actitudes de los destinatarios con las que se suponían?
- ¿Cuál es el nivel de participación de los destinatarios?
- ¿Hay problemas de comunicación y accesibilidad al proyecto por parte de los destinatarios potenciales y reales?
- Etc.

## **13.3.5. La organización y el funcionamiento**

### **Descripción**

---

Estructura organizativa y funcional, mecanismos y sistemas de dirección, coordinación, y comunicación del proyecto. Vinculación de la estructura administrativa y funcional de la entidad con el proyecto.

### **Objetivos**

---

- Comprobar si la organización se adecua a lo que se había previsto y a las necesidades objetivas del proyecto.
- Verificar el funcionamiento de los sistemas y mecanismos de coordinación, dirección, regulación y comunicación del proyecto.
- Comprobar la idoneidad del equipo técnico.
- Analizar las competencias y la habilidad de los miembros del equipo y la coherencia con las necesidades del proyecto.

### **Contenidos informativos relevantes**

---

- Espacios de coordinación, regulación, comunicación, etc.
- Funcionamiento de la organización.
- Composición y funciones del equipo técnico.
- Estilos y maneras de dirección, toma de decisiones y metodologías de trabajo.
- Toma de decisiones.
- Formalización de la organización y del funcionamiento: normas y procedimientos.
- Nivel de satisfacción del equipo técnico: clima.
- Etc.

### **Preguntas orientadoras**

---

- ¿La dirección del proyecto es la adecuada?
- ¿Cómo es el equipo técnico? ¿Cuál es su nivel de idoneidad?
- ¿Cuál es la dinámica de trabajo?
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Es trabajo en equipo?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso con el proyecto?
- ¿Cuáles son las actitudes y las motivaciones?
- ¿Existen normas y procedimientos escritos que orientan la organización y el trabajo?
- ¿Es suficiente y adecuada la competencia profesional de los técnicos?



- ¿Existe delegación de funciones y tareas? ¿Está bien estructurada la organización?
- ¿Están definidos los diferentes espacios de coordinación, regulación, funcionamiento, análisis y evaluación, etc.?
- ¿Se hacen las reuniones de acuerdo con lo que se planificó? ¿Son eficaces?
- ¿Están claramente establecidos los mecanismos y los sistemas de comunicación internos?
- ¿La estructura administrativa y funcional de la entidad favorece el desarrollo del proyecto?
- ¿Se trabaja de acuerdo con un esquema de planificación y programación?
- ¿Se han establecido las coordinaciones técnicas externas?
- ¿Han colaborado en el proyecto otras asociaciones, grupos, colectivos, etc.?
- ¿Cómo ha sido la relación con la Administración?
- Etc.

### **13.3.6. La promoción y la comunicación**

#### **Descripción**

Conjunto de actividades, trabajos y tareas orientadas a difundir y comunicar la imagen, los contenidos del proyecto, y a promocionarlo entre los diferentes públicos.

#### **Objetivos**

- Verificar el nivel de conocimiento y de aceptación del proyecto entre los diferentes públicos.
- Comprobar si efectivamente se ha diseñado y ejecutado un plan de comunicación del proyecto.

#### **Contenidos informativos relevantes**

- Estrategias de comunicación.
- Imagen y contenidos de la comunicación.
- Destinatarios de la comunicación: mapa de públicos.
- Materiales de comunicación.
- Técnicas y métodos de comunicación.

#### **Preguntas orientadoras**

- ¿Se ha hecho el plan de comunicación?
- ¿Se han definido los públicos objetivos de la comunicación?
- ¿Se ha adaptado la comunicación a los diferentes públicos?
- ¿Se han elaborado los materiales comunicativos previstos?
- ¿Se ha establecido una identidad del proyecto?
- ¿Se han cumplido los calendarios?
- ¿Se ha hecho una buena distribución de los materiales?
- ¿Se han valorado los efectos de la comunicación?
- ¿Ha servido la comunicación realmente para promocionar el proyecto?
- ¿Se ha establecido una estrategia específica con los medios de comunicación?
- Etc.

### **13.3.7. La dimensión comunitaria**

#### **Descripción**

Implicación y adecuación del proyecto a la realidad y a las necesidades del contexto comunitario, participación y coordinación con otras organizaciones y asociaciones de la comunidad.

#### **Objetivos**

- Verificar el nivel de articulación del proyecto con la realidad social del contexto donde se desarrolla.
- Comprobar si el proyecto responde a la realidad de la problemática comunitaria.
- Comprobar si el proyecto implica una aportación significativa que refuerza la estructura y las redes comunitarias.

### ***Contenidos informativos relevantes***

---

- Adhesión de los vecinos al proyecto.
- Participación de voluntarios de la comunidad al proyecto.
- Acuerdo y comunicación con entidades y asociaciones comunitarias.
- Adecuación del proyecto a las necesidades y a los problemas comunitarios.
- Presentación de alternativas ante las administraciones.

### ***Preguntas orientadoras***

---

- ¿El entorno conoce y comparte el proyecto?
- ¿El proyecto genera oposición dentro de la comunidad?
- ¿Participan miembros de la comunidad en el proyecto realizando trabajo voluntario?
- ¿El proyecto ofrece alternativas a problemas significativos del contexto?
- ¿Colaboran con el proyecto otras organizaciones comunitarias?
- ¿El proyecto ha ayudado a aumentar la conciencia comunitaria?
- ¿Ha facilitado la presentación de alternativas ante las administraciones?
- ¿Ha contribuido a la creación o consolidación de redes comunitarias?
- Etc.

Para poder hacer correctamente la evaluación, se requiere todavía dos elementos más: las variables y los indicadores que nos permitirán especificar la evaluación, y las técnicas y fuentes de recogida de los datos. Estos elementos se tratarán en el punto 5 que hace referencia a la “Metodología de la evaluación”.

## ***13.4. ¿Qué evaluaremos? La evaluación de los resultados***

Si la evaluación del proceso permite analizar y revisar el desarrollo interno del proyecto, la evaluación de los resultados comprobará los cambios que se han producido en la situación de partida que lo originó. De hecho, la evaluación del proceso tiene sentido porque permite realizar las modificaciones que se requieren para asegurar que el funcionamiento cotidiano del proyecto se orienta efectivamente al logro de los objetivos, es decir, a la consecución de los resultados previstos.

De la misma manera que se hacía con la evaluación del proceso, se señalará las dos dimensiones básicas que se debe evaluar para comprobar en qué nivel se ha conseguido los resultados que marcan los objetivos del proyecto.

### ***13.4.1. La eficacia***

#### ***Descripción***

---

Nivel de logro de los objetivos del proyecto y cumplimiento de las previsiones.

#### ***Objetivos***

---

- Verificar en qué nivel se han conseguido los resultados que se indicaban en la formulación de los objetivos operativos o metas.
- Verificar en qué nivel los productos y los servicios obtenidos mediante las actividades han sido los programados.
- Comprobar en qué nivel el proyecto ha permitido modificar la situación de partida.
- Conocer la opinión de los destinatarios sobre los resultados y los efectos del proyecto.

### ***Contenidos informativos relevantes***

---

- Resultados concretos y esperados que se han obtenido.
- Productos y servicios obtenidos.
- Cambios y efectos en la situación de los destinatarios del proyecto.
- Resultados y efectos que se han obtenido y que no se preveían.
- Nivel de conformidad de los destinatarios del proyecto.

### ***Preguntas orientadoras***

---

- ¿Se han obtenido los resultados que se preveían y se deseaban al formular los objetivos?

- ¿Se han conseguido los efectos y los cambios cualitativos y cuantitativos previstos?
- ¿Se han asegurado los servicios y los productos previstos como consecuencia de las actividades, en número y calidad?
- ¿Cómo se ha modificado la situación de los destinatarios del proyecto?
- ¿Están satisfechos los destinatarios con los resultados y los cambios observados?
- ¿Ha habido efectos y resultados no previstos?
- Si ha habido, ¿han sido positivos o negativos?
- ¿Han existido elementos ajenos al proyecto que han determinado los resultados?
- ¿Cómo ha hecho cambiar el proyecto la situación de partida que lo motivó?
- Etc.

### 13.4.2. La eficiencia

#### **Descripción**

Relación entre los costes totales del esfuerzo (recursos y tiempo) invertido en el proyecto y los productos, los resultados y los efectos obtenidos.

#### **Objetivos**

- Verificar el desarrollo económico del proyecto.
- Comprobar el nivel de aprovechamiento y optimización de los recursos y del tiempo.

#### **Contenidos informativos relevantes**

- Rentabilidad económica.
- Productos y servicios obtenidos y costes totales.
- Relación entre recursos, tiempo y resultados.

#### **Preguntas orientadoras**

- ¿Qué costes se habían previsto y cuáles se han producido realmente?
- ¿Cuánto han costado los productos y los servicios que se han puesto al alcance de los destinatarios?
- ¿Cuál es la relación entre los resultados finales y el esfuerzo realizado (tiempo, dinero y recursos)?
- ¿Ha sido eficiente el uso de los recursos?
- ¿Cuál es la relación entre trabajo, tiempo, productividad y coste del proyecto?
- ¿Se podían haber obtenido unos resultados similares con menos costes?
- Etc.

Esquemáticamente, los contenidos de la evaluación son:



### 13.5. ¿Cómo evaluaremos? La metodología de la evaluación

Ahora es preciso analizar “cómo evaluaremos”. Para llevarlo a cabo se debe tener en cuenta los pasos que se indican en el cuadro y que se describen en los puntos siguientes.

<p><b>Metodología de la evaluación</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Evaluar la evaluabilidad del proyecto.</b></li><li>2. <b>Delimitar los destinatarios.</b></li><li>3. <b>Aclarar quien la hará.</b></li><li>4. <b>Establecer las dimensiones y los contenidos.</b></li><li>5. <b>Seleccionar las variables.</b></li><li>6. <b>Elaborar los indicadores.</b></li><li>7. <b>Formular las técnicas y los instrumentos de recogida de datos.</b></li></ol>
--

#### 13.5.1. Evaluación de la evaluabilidad del proyecto.

Antes de plantearse la evaluación, se debe conocer si el proyecto es verdaderamente “evaluable”, es decir, si está elaborado con la suficiente consistencia y contiene elementos necesarios para hacerlo.

Se trata de comprobar aspectos como:

- Si tiene unos objetivos claros, definidos y bien formulados.
- Si es posible establecer indicadores para medir los resultados, los productos y los servicios.
- Si se dispone de unos recursos adecuados para suponer que se puede desarrollar razonablemente el proyecto.
- Si se han relacionado las actividades con los objetivos y los servicios derivados de las actividades, y los efectos y los resultados que expresan los objetivos.
- Si se ha definido un calendario de actividades.
- Si existen fuentes de financiación suficientes.
- Si se ha formulado una estructura organizativa y funcional.
- Si está bien definido el perfil y el número de los usuarios o los destinatarios.
- Si tiene el apoyo necesario por parte de la entidad que lo promueve.
- Si, en general, es coherente y puede aportar alternativas a la situación de partida que lo motiva.
- Etc.

Resumiendo, un proyecto será “evaluable” cuando su diseño dé una respuesta aceptable y suficiente a estas preguntas:

<b>EVALUABILIDAD</b>	<p>¿POR QUÉ se quiere hacer? ¿QUÉ se quiere conseguir? ¿CUÁNTO se quiere conseguir? ¿A QUIÉN se destina? ¿DÓNDE se hará? ¿CÓMO se hará? ¿CUÁNDO se hará? ¿QUIÉN lo hará? ¿CON QUÉ se hará?</p>
----------------------	--

Es evidente que, por ejemplo, si no se cuantifican las metas o los objetivos operativos será difícil poder evaluar la eficacia del proyecto, o evaluar la eficiencia si no están claras las fuentes de financiación. Aquí recae la importancia de entender que la evaluación es un elemento más del diseño del proyecto y no una acción externa o disociada de sus contenidos.

### **13.5.2. Los destinatarios de la evaluación.**

Es básico conocer para quien se elabora la evaluación. Aunque siempre habrá unos destinatarios inmediatos, las personas que elaboran el proyecto y participan en él, normalmente la evaluación tiene otros destinatarios, como:

- Equipos directivos y responsables técnicos de servicios, departamentos, organismos, etc., a los cuales pertenece el proyecto.**
- Juntas y equipos directivos de asociaciones, entidades, etc., que promueven el proyecto.**
- Responsables y cargos políticos.**
- Instituciones y entidades que dan respaldo a los proyectos, aportando recursos de financiación, de subvenciones, u otros.**
- Otras entidades e instituciones.**
- Etc.**

Según cuál sea el destinatario, la evaluación podrá incidir más en unos aspectos que en otros. Por ejemplo, pueden interesar más los resultados cuantitativos que los cualitativos, o la eficiencia y la rentabilidad del proyecto; en otras ocasiones se ofrecerá una significación más importante a la evaluación del proceso, cuando, por ejemplo, el proyecto plantea la mejora de la calidad de un servicio; o la calidad de la intervención; cuando se quiere conocer como valor básico el índice de satisfacción de los participantes, etc.

Si los destinatarios son, por ejemplo, los financieros del proyecto, probablemente les interesará mucho más los resultados y cómo se ha utilizado el dinero aportado que saber cómo ha funcionado la organización interna del proyecto. Si es la misma organización que lo tutela, además de los resultados querrán saber cómo ha funcionado la coordinación entre el proyecto y la entidad o cómo se ha desarrollado el trabajo de los voluntarios asignados.

Si la evaluación tiene como objetivo validar un modelo de intervención determinado, puede ser que interese especialmente cómo ha funcionado la metodología utilizada. Si, por ejemplo, se quiere conocer el nivel de utilización de un servicio determinado, se deberá prestar especial atención al número de personas que lo han utilizado en un período determinado de tiempo, qué productos y servicios se han generado o cómo ha funcionado la información y la difusión.

También es importante saber qué consecuencias tendrá la evaluación. Aunque en todos los casos la evaluación debería implicar la toma de decisiones sobre el proyecto, no es lo mismo que la evaluación se haga para ayudar a mejorar la capacidad de gestión de un equipo técnico, que si depende de ella la renovación de una subvención o la continuidad del proyecto.

### **13.5.3. Los actores de la evaluación**

Según quien haga la evaluación, se puede hablar de los siguientes tipos:

- Evaluación externa:** los evaluadores no pertenecen a la entidad responsable del proyecto, y no tienen ninguna relación.
- Evaluación interna:** los evaluadores pertenecen a la entidad responsable del proyecto, pero no participan directamente en la ejecución.
- Evaluación mixta:** el equipo de evaluación incluye evaluadores externos y evaluadores internos.
- Autoevaluación:** los evaluadores son los mismos que se encargan de la ejecución del proyecto.

Cada tipo de evaluación tiene ventajas e inconvenientes. Así, se puede suponer que una evaluación externa será más objetiva, a pesar de que el conocimiento de la realidad del proyecto será menor que cuando la evaluación es interna. Si la evaluación es interna, el conocimiento más amplio del proyecto implicará a priori una mayor tendencia a la subjetividad, aunque –y esto es positivo- se tendrá más elementos para evaluar el proyecto.

En teoría, la evaluación mixta sería la más conveniente, ya que equilibraría las ventajas y los inconvenientes. Pero no se debe olvidar que la evaluación significa asumir unos gastos determinados y que la evaluación externa y la mixta implican costes añadidos, ya que deben disponer de evaluadores externos.

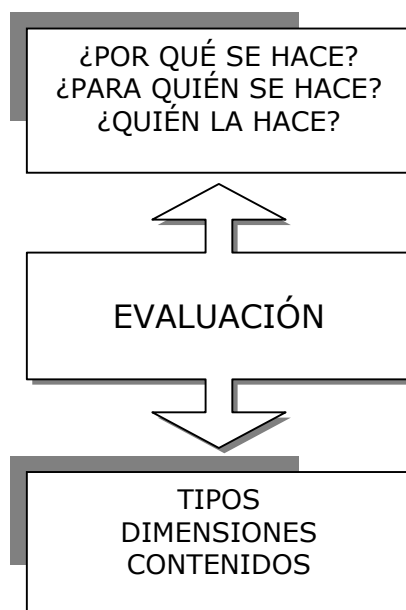
En los proyectos de entidades medianas y pequeñas, habitualmente no sobradas de recursos, se recurre muchas veces a un híbrido, que es una mezcla de autoevaluación y evaluación interna.

#### **13.5.4. Tipos, dimensiones y contenidos de la evaluación**

Ya se ha señalado que lo más conveniente es hacer una evaluación formativa o del proceso, que culminará en la evaluación de los resultados; se ha explicado las diferentes dimensiones o aspectos que se pueden evaluar y se ha incorporado una serie de preguntas orientadoras que pueden ayudar a definir los contenidos específicos de la evaluación.

Si bien, cuando se decida cómo se hará la evaluación será necesario concretar muy bien aspectos como: qué dimensiones se evaluarán, qué variables y qué indicadores son necesarios, si se hará evaluación sumatoria o formativa, si se pondrá un énfasis especial en los aspectos cualitativos o en los cualitativos, etc.

Como se ha señalado anteriormente, todo dependerá de conocer con claridad:



### 13.5.5. Las variables: La matriz de los datos

Una vez decididas las dimensiones y el tipo de evaluación, se deberá disponer de una serie de datos, las variables que aportarán la información sobre cada una de las dimensiones del proyecto y permitirán construir los indicadores para evaluar eficazmente el proyecto en cuestión.

Los datos y la información se deben registrar de una manera sistemática en una “matriz de datos”, en la cual es preciso recoger todas las variables que pueden ser de interés.

El número de matrices de datos a realizar dependerá de las dimensiones que se desee evaluar dentro del proyecto y, por tanto, de la necesidad de información.

La **matriz de datos** del ejemplo sintetiza la información sobre un “Curso de aprendizaje de tenis para inmigrantes”.

#### **MATRIZ DE DATOS DE LOS PARTICIPANTES** **Curso de aprendizaje de tenis para inmigrantes**

PA	NC	ED	SX	TE	SL	TR	CTI			CTF			AS	NS
							R	G	SJ	R	G	SJ		
1	A	23	M	1	1	1	MP	N	P	B	P	B	1	MS
2	A	36	H	3	2	1	P	B	P	B	B	M	1	S
3	A	28	H	2	2	1	B	P	M	B	P	M	2	S
4	A	45	H	3	2	2	P	N	P	B	MP	P	1	MS
5	M	21	M	1	1	2	N	N	MP	B	P	B	1	MS
6	M	24	M	2	1	2	P	MP	P	B	P	B	1	MS
7	M	35	H	3	2	2	B	B	M	M	M	M	1	S
8	M	19	H	2	1	2	B	P	M	B	P	M	2	PS
9	M	26	H	3	1	1	B	P	B	B	P	B	3	PS
10	N	26	M	3	1	1	B	N	B	B	B	M	1	S
11	N	21	M	1	1	2	N	N	P	B	P	B	1	S
12	G	19	M	1	1	2	MP	N	P	P	P	B	2	MS
13	C	22	H	2	1	1	P	MP	MP	P	P	P	1	S
14	Z	28	H	3	2	1	MP	MP	MP	MP	MP	MP	3	NS
15	Z	30	M	1	2	1	N	N	MP	B	P	B	2	S

#### **CLAVES**

PA= participante

NC= nacionalidad (M = Marruecos; A = Algeria; N = Nigeria; G = Gabón; GH = Ghana; Z = Zambia; C = Congo)

ED= edad

SX= sexo (H = hombre; M =mujer)

TE= tiempo de estancia en Galicia (1= menos de 1 año; 2= de 1 a 3 años; 3= más de 3 años)

SL= situación legal (1 = ilegal; 2= legal)

TR= trabajo (1= trabaja; 2= al paro)

NCI= conocimiento tenis al inicio del curso (R = Reglamento; G = golpes básicos; SJ = sistema de juego; N = nada; MP = muy poco; P = poco; B = bastante; M = mucho)

NCF= conocimiento tenis al final del curso (R = Reglamento; G = golpes básicos; SJ = sistema de juego; N = nada; MP = muy poco; P = poco; B = bastante; M = mucho)

AS= asistencia al curso (1 = ninguna falta; 2 = hasta 5; 3 = más de 5 faltas)

NS= nivel de satisfacción expresada (MS = muy satisfecho; S = satisfecho; PS = poco satisfecho; NS = nada satisfecho)

La matriz es una tabla de doble entrada con:

- En el eje horizontal constan los “casos” o las “**unidades de análisis**”; en este caso, los quince participantes al curso, numerados del 1 al 15.

- ❑ En el eje vertical, las “**variables**”, que son las diferentes informaciones que interesan de cada unidad de análisis. Las variables permitirán elaborar los indicadores para evaluar el curso cualitativamente y cuantitativamente.

**Una variable es, entonces, la expresión de una característica o un dato.** Cuando existe una sola característica, se dice que la variable es **unidimensional** –por ejemplo, el sexo de una población. Si se estudian dos, la variable es **bidimensional**- por ejemplo, el sexo y la edad. Si son más de dos, la variable se llama **multidimensional**.

Hay dos grandes grupos de variables:

- ❑ **Cuantitativas:** cuando sus categorías son mensurables (que son el resultado de una medida). Por ejemplo, la edad de los individuos, el número de miembros de una familia, las calificaciones de un examen, etc. En este caso, los elementos se llaman **datos**.
- ❑ **Cualitativas:** cuando sus categorías no son mensurables. Por ejemplo, el sexo de una persona, las profesiones, el estado civil, etc. Los elementos se llaman **atributos**.

La elección de las variables es fundamental y dependerá del tipo de información que se irá recogiendo a lo largo del desarrollo del proyecto, para asegurar la evaluación cualitativa y cuantitativa, tanto del proceso como de los resultados.

Normalmente, las variables que aportan información cualitativa son más complejas que las que permiten establecer indicadores cuantitativos. Si se quiere medir, por ejemplo, la utilización de un servicio de una manera cuantitativa, bastará con recoger las variables de personas que lo utilizan: sexo, edad, etc.

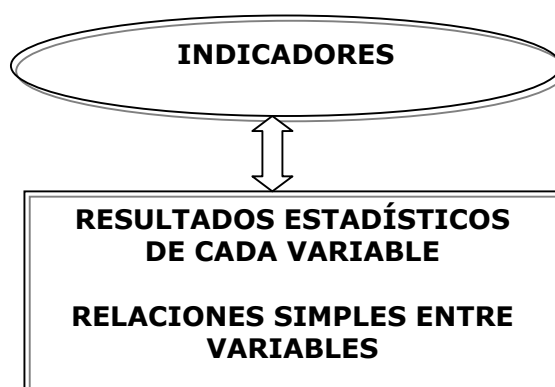
Para poder medir cualitativamente la “**participación activa de los socios de una asociación**”, sin embargo, se debe consensuar primero qué se entiende por “participación activa” y después concretar las variables, que podrían ser:

- Colaboración en un grupo o una comisión de actividades.
- Dedicación de tiempo fijo semanal a la asociación.
- Asunción de responsabilidades concretas de gestión.
- Asunción de tareas burocráticas y administrativas.
- Etc.

### 13.5.6. Los indicadores

La información que aportan las variables no sirve en sí misma para asegurar la evaluación. Hay que tratarla para construir los indicadores que permitirán medir los cambios y los resultados del proyecto. Es decir: evaluarlo.

Los indicadores permiten que la información aportada por las variables tenga sentido y utilidad. Expresan:





Sirven para medir en qué nivel se ha conseguido determinadas transformaciones de una realidad concreta. Por tanto, habría indicadores de proceso (que medirían los diferentes aspectos que se quiere evaluar), indicadores de productos (que permitirían comprobar si se ha conseguido lo que se proponía con las actividades), indicadores de resultados (que medirían la eficacia y la eficiencia del proyecto), etc.

#### **13.5.6.1. Los indicadores como resultados estadísticos de cada variable**

Los indicadores son instrumentos de medida que indican los resultados estadísticos de cada variable, y pueden hacerlo:

##### ***Como sumatorio del conjunto de los valores de las variables registradas***

#### ***Ejemplo***

---

De la matriz de datos de las variables del “Curso de aprendizaje de tenis” pueden extraerse una serie de indicadores, obtenidos sumando las diferentes variables registradas individualmente:

- Participantes: 15
- Número de mujeres: 7
- Número de hombres: 8
- Número de inmigrantes con trabajo: 8
- Número de inmigrantes sin trabajo: 7
- Número de asistentes a todas las sesiones: 9
- Asistentes que han faltado hasta cinco sesiones: 4
- Asistentes que han faltado a más de cinco sesiones: 2
- Nivel de satisfacción de los participantes:
  - Muy satisfechos: 5
  - Satisfechos: 7
  - Poco satisfechos: 2
  - Nada satisfechos: 1
- Etc.

##### ***Como estadísticas más complejas, como la media aritmética, la moda, etc., de los valores de cada variable***

#### ***Ejemplo***

---

Siguiendo el ejemplo anterior, los indicadores que expresan la media y la moda aritméticas de dos de las variables serían:

- La **media aritmética de la edad** (suma de todas las edades, dividida por 15) sería de 26,8 años.
- La **moda aritmética del tiempo de estancia** (valor de la variable que aparece más veces, o con más frecuencia absoluta) sería 3 (aparece seis veces).

#### **13.5.6.2. Los indicadores como expresión de la relación simple entre dos o más variables**

Los indicadores pueden expresar:

##### ***La razón, el coeficiente o el ratio entre variables***

El indicador señala la relación entre variables diferentes. Se expresa por una fracción en la que el numerador y el denominador tienen características diferentes.

### ***Ejemplos***

---

En el mismo ejemplo del “Curso de tenis para inmigrantes” se podrían plantear estos indicadores:

- **Razón, coeficiente o ratio hombres/mujeres:  $8/7 = 1,14$**   
El ratio es de 1,14 hombres por cada mujer.
- **Razón, coeficiente o ratio ilegales/legales:  $9/6 = 1,5$**   
El ratio es de 1,5 inmigrantes ilegales por cada inmigrante legal.  
El coeficiente entre legales e ilegales es de 1,5 a favor de los ilegales.

#### ***La proporción y el porcentaje entre variables***

- La proporción expresa la grandeza de la parte de un todo respecto del todo. El numerador es una magnitud incluida en el denominador.
- El porcentaje es una proporción multiplicada por 100.

### ***Ejemplos***

---

Siguiendo el mismo ejemplo del “Curso de tenis para inmigrantes”, los indicadores que expresan una proporción podrían ser:

- **Proporción de los que trabajan sobre el total de participantes:  $8/15 = 0,53$**
- **Proporción de los parados sobre el total de participantes:  $7/15 = 0,47$**

La proporción de los que tienen trabajo sobre el total es de 0,53 y de los que están parados, de 0,47. Para expresar el indicador como porcentaje, bastaría con multiplicar ambas cantidades por 100.

- **Porcentaje de los que trabajan:  $0,53 \times 100 = 53\%$**
- **Porcentaje de los parados:  $0,47 \times 100 = 47\%$**

El 53% de los participantes trabajan, y el 47% están en el paro.

#### ***13.5.6.3. La relación ponderada entre indicadores: el índice***

El concepto de “ponderación” significa que no todos los componentes de un conjunto tienen el mismo peso, es decir, que la influencia o el valor de cada uno puede ser mayor o menor para dar entidad o sentido global al conjunto. El índice es una relación ponderada entre indicadores de significación diferente para producir el resultado final. La elaboración de un índice es compleja, ya que implica:

- Definir los indicadores que lo constituirán.
- Decidir qué valor parcial o significación tendrá cada indicador sobre el total.

### ***Ejemplo***

---

Supongamos que queremos establecer el índice de participación activa en una asociación como indicador para evaluar un proyecto de promoción asociativa. Podríamos establecer estas dimensiones:

- *Colaboración en el desarrollo de actividades.*
- *Responsabilidad en tareas de gestión.*
- *Trabajo voluntario estable a la asociación.*
- *Implicación en tareas directivas.*
- *Participación en tareas de planificación y programación.*
- *Capacidad para impulsar la afiliación de nuevos socios.*

Para cada una de estas dimensiones tendríamos que establecer los indicadores adecuados.

**Por ejemplo:**

- *Número de actividades en las cuales ha participado en el último año.*
- *Proporción entre el número de horas dedicadas por semana.*
- *Número de socios nuevos que se han afiliado gracias a su actuación en un año.*
- *Etc.*

Finalmente, sería necesario asignar a cada indicador un valor ponderado, según la importancia y la significación, para construir el índice.

**13.5.6.4. Ejemplos**

Supongamos que se ha llevado a cabo un proyecto de lucha contra el absentismo escolar en un territorio determinado, el objetivo básico del cual era disminuir el absentismo entre los niños de 12 a 16 años en el 30% respecto del año anterior.

<b>Indicadores</b>	
<b>1. Resultados estadísticos de variables</b>	
<b>1.1. Sumatorios de los registros de variables</b>	
Suma de los registros de cada variable de las unidades de análisis o casos.	
<b>1.1.1. Participantes</b>	
<b>Indicadores</b>	
-	Número potencial de jóvenes que cumplen el perfil: 170
-	Número de jóvenes sobre los cuales se ha actuado: 83
-	Número de chicos: 52
-	Número de chicas: 31
-	Número de chicos con absentismo total: 34
-	Número de chicos con absentismo parcial: 18
-	Número de chicas con absentismo total: 18
-	Número de chicas con absentismo parcial: 13
-	Chicos procedentes de familias multiproblemáticas: 41
-	Chicas procedentes de familias multiproblemáticas: 23
-	Número total de escuelas del territorio: 16
-	Escuelas participantes en el proyecto: 12
-	Número total de alumnos de las dieciséis escuelas: 2.435
-	Número de alumnos de las doce escuelas que participan en el proyecto: 1.863
<b>1.1.2. Resultados</b>	
<b>Indicadores</b>	
-	Número de jóvenes que han vuelto a la escuela: 61
-	Número de chicos que han vuelto a la escuela: 35
-	Número de chicas que han vuelto a la escuela: 26
-	Número de participantes que se muestran muy satisfechos con el proyecto: 22
-	Número de participantes que se muestran satisfechos con el proyecto: 35
-	Número de participantes que se muestran poco satisfechos con el proyecto: 18
-	Número de participantes que no se muestran nada satisfechos con el proyecto: 6
-	Número de escuelas que se muestran muy satisfechas con el proyecto: 8
-	Número de escuelas que se muestran satisfechas con el proyecto: 3
-	Número de escuelas que se muestran poco satisfechas con el proyecto: 1
-	Etc.
<b>1.1.3. Ejecución presupuestaria</b>	
<b>Indicadores</b>	
-	Gastos totales previstos: 42.000 €

- Ingresos totales previstos: 42.000 €
- Gastos efectuados: 43.200 €
- Gastos en recursos humanos: 25.000 €
- Gastos en infraestructura y equipamientos: 4.000 €
- Gastos en recursos materiales: 4.000 €
- Gastos en recursos técnicos: 4.500 €
- Gastos en promoción y difusión: 2.500 €
- Gastos en mantenimiento y funcionamiento: 3.200 €
- Etc.

### **Estadísticas simples de variables**

Operaciones simples entre variables; media aritmética, moda, etc.

- Media de edad de la población potencial: 13,8 años
- Media de edad de los jóvenes atendidos: 14,2 años
- Media de edad de los chicos: 14,0 años
- Media de edad de las chicas: 14,4 años
- Moda de edad de los jóvenes atendidos: intervalo entre 13,5 y 14,6
- Moda de edad de las chicas atendidas: intervalo entre 13,8 y 14,4 años
- Etc.

## **2. Relación simple entre variables**

### **2.1. Coeficientes o ratios**

**Relaciones entre variables diferentes: la variable del numerador es diferente de la del denominador.**

- Ratio entre número de participantes efectivos y número potencial:  $170/83 = 2,5$  (por cada participante hay 2,5 que podrían haber participado)
- Relación entre el número de participantes y de escuelas:  $83/16 = 5,2$  (por cada escuela participan 5,2 jóvenes)
- Relación entre participantes y jóvenes con absentismo total:  $83/34 = 2,45$  (por cada joven absentista total hay un poco más de dos jóvenes absentistas)
- Relación entre gastos totales y número de participantes:  $42.000 \text{ €} / 83 = 506 \text{ €}$  (el gasto por participante es de 506 € sobre el total)
- Etc.

### **2.2. Proporciones**

El numerador está contenido en el denominador: es una parte de él.

- Proporción de jóvenes participantes sobre el total de jóvenes de las escuelas del territorio:  $83 / 2.435 = 0,03$
- Proporción de participantes sobre el total de jóvenes de las escuelas participantes:  $83/1.363 = 0,06$
- Proporción de jóvenes que están muy satisfechos sobre el total de jóvenes participantes:  $22 / 83 = 0,26$
- Proporción de jóvenes que han vuelto a la escuela sobre el total:  $61 / 83 = 0,73$
- Proporción de la ejecución del presupuesto (gastos reales sobre las previstas):  $43.200 \text{ €} / 42.000 \text{ €} = 1,03$
- Proporción entre los gastos en recursos humanos y el total.  $25.000 \text{ €} / 42.000 \text{ €} = 0,59$
- Etc.

### **2.2 Porcentajes**

Las proporciones multiplicadas por 100

- Proporción de jóvenes participantes sobre el total de jóvenes de las escuelas del territorio:  $83 / 2.435 = 0,03$ . Porcentaje:  $0,03 * 100 = 3 \%$
- Proporción de participantes sobre el total de jóvenes de las escuelas participantes:  $83 / 1.363 = 0,06$ . Porcentaje:  $0,06 * 100 = 6\%$
- Proporción de jóvenes que están muy satisfechos sobre el total de jóvenes participantes:  $22 / 83 = 0,26$ . Porcentaje:  $0,26 * 100 = 26 \%$
- Proporción de jóvenes que han vuelto a la escuela sobre el total:  $61 / 83 = 0,73$ . Porcentaje:  $0,73 * 100 = 73\%$
- Proporción entre los gastos en recursos humanos y el total:  $25.000 \text{ €} / 42.000 \text{ €} = 0,59$ . Porcentaje:  $0,59 * 100 = 59 \%$
- Etc.

### 3. Índice

Relación ponderada entre indicadores

Índice de factibilidad

#### *Variables*

- Participación de las familias
- Implicación de los profesores
- Colaboración de la Guardia Urbana
- Implicación de los servicios sociales
- Capacitación de los educadores
- Soporte de la asociación
- Implicación voluntaria de los jóvenes

#### **Indicadores**

##### **2. Participación de las familias**

- Número de familias que participan voluntariamente
- Número de familias que aceptan un compromiso por escrito
- Número de familias que hacen un seguimiento y un control de los jóvenes
- Porcentajes sobre el total
- Etc.

##### **3. Implicación de los profesores**

- Número de profesores que participan voluntariamente
- Número y tipos de adaptaciones curriculares realizadas de acuerdo con las necesidades
- Asistencia y participación activa a reuniones de coordinación con los otros actores
- Implicación en el seguimiento y el control
- Documentos de trabajo elaborados de carácter interdisciplinar
- Etc.

##### **3. Etcétera**

### **Ponderación de indicadores según las variables**

- Participación de las familias  
7 indicadores. Valor mínimo: 50. Valor máximo: 100. Mediana: 75
- Implicación de los profesores  
8 indicadores. Valor mínimo: 40. Valor máximo: 80. Mediana: 60
- Colaboración de la Guardia Urbana  
3 indicadores. Valor mínimo: 20. Valor máximo: 40. Mediana: 30
- Implicación de los servicios sociales  
6 indicadores. Valor mínimo: 40. Valor máximo: 80. Mediana: 60
- Trabajo de los educadores de calle  
6 indicadores. Valor mínimo: 50. Valor máximo: 100. Mediana: 75
- Soporte de la asociación  
4 indicadores. Valor mínimo: 30. Valor máximo: 60. Mediana: 45
- Implicación voluntaria de los jóvenes  
8 indicadores. Valor mínimo: 60. Valor máximo: 120. Mediana: 90

Nota: en los indicadores de cada dimensión, se ha supuesto un valor máximo y un valor mínimo. La mediana es la cifra que permitiría establecer el valor del índice. La mediana de los indicadores de cada dimensión establece el porcentaje ponderado sobre el total.

**Dimensiones/indicadores****Valor total índice = 435 (100%)**

Participación familiar

Valor ponderado: 75 (17,24 %)

Implicación del profesorado

Valor ponderado: 60 (13,80 %)

Colaboración de la Guardia Urbana

Valor ponderado: 30 (6,90 %)

Implicación de los servicios sociales

Valor ponderado: 60 (13,80 %)

Trabajo de los educadores de calle

Valor ponderado: 75 (17,24 %)

Soporte de la asociación

Valor ponderado: 45 (10,34 %)

Implicación voluntaria de los jóvenes

Valor ponderado: 90 (20,69 %)

Nota: en la definición del modelo de intervención se ha considerado que existen cuatro dimensiones básicas: la tarea de los educadores de calle, la participación de la familia, la participación de la escuela y la participación voluntaria de los jóvenes. La suma de los porcentajes de ponderación de estas cuatro dimensiones da una ponderación del 70,97 %. Las otras tres –participación de la Guardia Urbana, de los servicios sociales y de la asociación- implican el 29,3 %.

**13.5.6.5. Los indicadores de los resultados: la evaluación de la eficacia**

La **eficacia** indica, como se ha señalado anteriormente, el nivel en el que se consiguen los resultados y se cumplen los objetivos, entendidos a dos niveles:

- ❑ **Resultados intermedios:** productos y servicios resultantes de las actividades, como atenciones técnicas, servicios, materiales, ayudas, productos de comunicación, materiales didácticos producidos, documentos elaborados, personas capacitadas, cobertura de las actividades, etc.
- ❑ **Resultados finales y efectos:** cambios observables en los destinatarios a partir de las actividades realizadas, es decir, el logro de los objetivos operativos o metas, tanto en la dimensión cuantitativa como en la cualitativa. Además, conviene analizar si se han producido **resultados no previstos**, que pueden ser positivos o negativos.

También se puede medir en otro nivel de resultados, que son resultados que se producen a un plazo más largo y que tienen relación con la finalidad última del proyecto. Definen lo que se llama el “**impacto**”, que mide la incidencia real del proyecto en la modificación de la situación de partida, teniendo en cuenta que hay otros factores ajenos al proyecto que también la condicionan: económicos, estructurales, políticos, etc.

Por ejemplo, un **proyecto de mejora de la calidad de un sector de población determinado** tendrá un impacto concreto, pero la mejora de la calidad de vida dependerá de otros elementos que sobrepasan los efectos y los cambios generados por el proyecto. Normalmente, la evaluación del impacto requiere evaluaciones complejas, de seguimiento a largo plazo una vez acabado el proyecto, y sobrepasa las posibilidades y los objetivos del presente manual.

**13.5.6.6. Ejemplos**

**Proyecto de dinamización y promoción de la Piscina de...  
Servicio de Deportes del Ayuntamiento de...**

**1. Actividades previstas (productos y servicios)**

- Realización de una campaña de difusión
  - Dirigida a: veintitrés asociaciones y catorce escuelas
  - Productos: 5.000 mil trípticos, 500 carteles y 3.000 mil cartas personalizadas
  - Premios: tres, en lotes de material deportivo
- Realización del I Concurso de fotografía acuática para Jóvenes
  - Productos: 3.000 bases para participar
- Realización de un taller trimestral de multi-deportes
  - Asistentes previstos: 45 jóvenes (15 por taller)

- Duración: ocho sesiones de dos horas (48 horas, los tres talleres)

## 2. Objetivos operativos (resultados que se esperan)

- Aumentar en ocho meses el 30% el número de asistentes a la Piscina respecto del número actual.
- Conseguir 200 nuevos abonados en un período de un año.
- Incrementar el 20% el número de taquillas que se alquilan.

## 3. Indicadores de eficacia

### 3.1. De productos y servicios

#### Cuantitativos

- Número de trípticos, carteles, bases y cartas realizados
- Número de trípticos, carteles, bases y cartas repartidos
- Porcentaje entre los realizados y los previstos
- Número de participantes al taller de multi-deporte
- Porcentaje entre los asistentes y los previstos
- Número de participantes al concurso de fotografía acuática
- Etc.

#### Cualitativos

- Nivel de aceptación y repercusión de la campaña de publicidad
- Nivel de satisfacción de los participantes al taller
- Etc.

### 3.2. De resultados y efectos

#### Cuantitativos

- Número de nuevos asistentes a la piscina
- Perfil de los nuevos asistentes: número, porcentajes, mediana, moda, etc. de edad, sexo, procedencia, etc.
- Porcentaje de aumento del número de socios
- Perfil de los nuevos socios: número, porcentajes, mediana, moda, etc. de edad, sexo, procedencia, etc.
- Porcentaje de aumento en los alquileres
- Etc.

#### Cualitativos

- Nivel de satisfacción de los nuevos asistentes
- Nivel de satisfacción de los nuevos socios
- Mejora de calidad de las instalaciones y los servicios de la piscina
- Etc.

#### Resultados no previstos

- Incremento del número de donaciones de material a la piscina
- Formalización del concurso de fotografía acuática con periodicidad bianual

### 13.5.6.7. *Los indicadores de resultados: la evaluación de la eficiencia*

La **eficiencia** expresa la relación entre el esfuerzo (tiempo y dinero) invertido en la realización del proyecto y los resultados obtenidos, tanto en lo referente a los productos y los servicios derivados de las actividades, como en lo referido a los resultados y los efectos conseguidos realmente con respecto a lo que se había previsto en la formulación de los objetivos operativos o metas.

Podemos decir que un proyecto será muy eficiente si la inversión en tiempo y dinero es inversamente proporcional a los resultados obtenidos: significa que con poco dinero y tiempo se consiguen unos resultados muy significativos. La evaluación de la eficiencia es compleja, sobre todo en los proyectos sociales, en los cuales los resultados son difíciles de traducir en unidades monetarias. En general, la fórmula para evaluar la eficiencia de un proyecto sería:

**Inversión + gastos de funcionamiento**

**Número de beneficiarios**

Donde el “número de beneficiarios” serían las unidades de resultados obtenidas y los “gastos de inversión” y los “gastos de funcionamiento” sintetizan todos los costes del proyecto en todos los niveles.

### 13.5.6.8. Ejemplos

#### Proyecto de expansión de la actuación de una Federación

Nota: se ha supuesto que se saben los resultados y que se puede evaluar la eficiencia

##### 1. Actividades previstas (productos y servicios)

- **Realización de un curso de tecnificación de 200 horas**
  - Dirigido a treinta colaboradores sin experiencia
- **Productos y servicios**
  - 20 colaboradores formados e incorporados a la Federación
  - 30 dossiers de documentación
  - 120 horas de asesoramiento y tutoría individualizada
  - 30 becas de desplazamiento y gastos
  - 250 horas de trabajo de cinco profesores
- **Realización de un seminario de mejora de la formación de 50 horas**  
Dirigido a quince colaboradores de la Federación con experiencia
- **Productos y servicios**
  - 15 colaboradores formados como cuadros intermedios
  - 15 dossiers de documentación
  - 60 horas de tutoría y asesoramiento individualizado
  - 15 becas de desplazamiento y gastos
  - 75 horas de trabajo de dos profesores

##### 2. Objetivos operativos o metas (resultados que se esperan)

- Aumentar el 20% respecto del momento actual el número de usuarios de los proyectos de la Federación, en un periodo de dos años.
- Asumir seis nuevos proyectos de actuación antes de enero de 2005.
- Incorporar 35 colaboradores a los nuevos proyectos.

##### 3. Gastos

Formación Contenidos Concepto	Formación Cooperantes Gastos (€)	Capacitación Cooperantes Gastos (€)	Totales dos cursos Total conceptos
Profesorado	4.500	1.350	5.850
Asesoramiento	2.160	1.130	3.290
Dossier	180	270	450
Becas	900	250	1.150
Infraestructuras Material	750	200	950
técnico Material fungible	1.200	380	1.580
Mantenimiento	450	280	730
Seguros	300	100	400
	410	180	590
<b>Total curso</b>	<b>9.810</b>	<b>4.140</b>	<b>13.990</b>



## 4. Indicadores de eficiencia

### 4.1. Productos y servicios

- Coste hora / coste curso tecnificación nuevos colaboradores: 49,5 €
- Coste hora / coste curso formación colaboradores: 82,8 €
- Coste curso tecnificación / coste alumno: 327 €
- Coste curso formación / coste alumno: 276 €
- Porcentaje coste becas / coste curso tecnificación colaboradores: 9,2 %
- Porcentaje coste becas / coste formación colaboradores: 9,6 %
- Porcentaje coste personal / coste curso tecnificación colaboradores: 45,88 %
- Porcentaje coste personal / coste curso formación: 32,6 %
- Etc.

### 4.2. Resultados

- Coste formación para colaboradores de la Federación: 276 € (4.140/15)
- Coste nuevo colaborador incorporado: 490,5 € (9.810/20)
- Porcentaje coste tecnificación sobre el coste total: 70,3 %
- Porcentaje curso formación sobre el coste total: 29,7 %
- Relación entre el coste total y el número de destinatarios: 399,1 %

Es decir, la preparación de cada uno de los 35 colaboradores (nuevos y capacitados) para incorporarse a los nuevos proyectos de la Federación ha costado 399,1 €. Será necesario valorar, de acuerdo con los indicadores, cuál ha sido el nivel de eficiencia del proyecto.

#### 13.5.6.9. *La cuantificación de los indicadores cualitativos*

La dificultad de medir las dimensiones y las variables cualitativas se puede paliar si se usa un instrumento de valoración que cuantifique los indicadores.

#### ***Ejemplo***

---

Suponiendo que uno de los objetivos operativos de un proyecto dirigido a jóvenes con dificultades de inserción sociolaboral es ***“conseguir que al menos el 40 % de los jóvenes participantes se capaciten para incorporarse al mercado de trabajo en un período de un año”***.

En primer lugar debemos definir qué se entiende por capacitación y, además, una capacitación que ha de tener en cuenta el perfil, la situación y las características de los jóvenes. Se acepta que estas dimensiones son elementos claves para evaluar y que permitirán comprobar si se ha alcanzado o no la capacitación.

#### **Dimensiones**

- *Mejora de las actitudes y las aptitudes*
- *Capacitación profesional*
- *Definición de un itinerario personalizado*
- *Conocimiento del mercado de trabajo*
- *Conocimiento de las técnicas de búsqueda de trabajo*
- *Búsqueda activa de ocupación*

Una vez establecidas las dimensiones, será preciso definir las variables para cada dimensión y los indicadores para cada variable.

#### **Variables de la dimensión “Mejora de las actitudes y las aptitudes”**

- *Asistencia y puntualidad*
- *Interés por el aprendizaje*
- *Trabajo en equipo*
- *Cuidado del aspecto físico y limpieza*
- *Cumplimiento de las tareas y los deberes*
- *Etc.*

### Indicadores cuantificados de la variable “Asistencia y puntualidad”

- *Número de faltas de asistencia injustificadas*
- *Porcentaje de faltas sobre el total de horas de clase*
- *Porcentaje de las clases sin puntualidad*
- *Mediana de la impuntualidad*
- *Etc.*

### Categorías de valoración del indicador

La valoración de los indicadores puede tener dos categorías (sí/no), tres (mucho/poco/nada) o más. En este caso, el de la puntualidad tendría tres:

- *Del 0 al 5 % de faltas: muy bien*
- *Del 5 al 25 %: regular*
- *Más del 25 %: mal*

### Evaluación

Una vez se hayan cuantificado todos los indicadores de cada variable, se podría valorar la variable adjudicándole una escala de síntesis que tendría cuatro posibilidades o categorías:

- *Insatisfactoria*
- *Poco satisfactoria*
- *Satisfactoria*
- *Muy satisfactoria*

Por ejemplo, una categoría de valoración “**muy satisfactoria**” de la variable “**asistencia y puntualidad**” se daría cuando todos los indicadores tuviesen una cuantificación que implicara una valoración positiva.

La valoración de las otras variables “**trabajo en equipo**”, “**interés por el aprendizaje**”, “**cuidado del aspecto físico**” y “**cumplimiento de las tareas**”, a través de la cuantificación de los indicadores correspondientes permitiría valorar la dimensión “**mejora de las actitudes y las aptitudes**”.

La valoración de todas las dimensiones con un esquema similar permitiría establecer en qué medida cada participante es competente y ha alcanzado la capacitación necesaria para incorporarse al mercado de trabajo.

Por ejemplo, se podría suponer que en un joven concreto la evaluación de las diferentes dimensiones ha dado estos resultados:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| • <i>Mejora de las actitudes y las aptitudes</i>             | <i>Muy satisfactorio</i>  |
| • <i>Capacitación profesional</i>                            | <i>Satisfactorio</i>      |
| • <i>Definición de un itinerario personalizado</i>           | <i>Satisfactorio</i>      |
| • <i>Conocimiento del mercado de trabajo</i>                 | <i>Poco satisfactorio</i> |
| • <i>Conocimiento de las técnicas de búsqueda de trabajo</i> | <i>Satisfactorio</i>      |
| • <i>Búsqueda activa de ocupación</i>                        | <i>Muy satisfactorio</i>  |

Con estos resultados sería necesario analizar y discutir si, a pesar de las deficiencias en una de las dimensiones, el joven se encuentra en condiciones de encontrar trabajo o, al contrario, necesita un apoyo añadido.

#### 13.5.6.10. Aspectos que se deben tener en cuenta para formular indicadores

Como se ha descrito anteriormente, la función básica de los indicadores es la organización de la información recogida por medio de la elaboración de instrumentos estandarizados que permitan conocer y analizar determinados procesos y resultados y hacer comparaciones de los datos, tanto en el tiempo como en los diferentes espacios o lugares donde se realiza.

La elaboración de los indicadores es a menudo complicada y se debe tener en cuenta algunas consideraciones que pueden hacerla más fácil. En concreto, antes de nada, se debe considerar cuáles son las variables y las dimensiones que queremos evaluar y si la recogida de la información será sencilla y posible. Además, se debe pensar en el número de indicadores a formular, procurando que no sea excesivo. Asimismo, se debe pensar en las técnicas y en los instrumentos.

En el cuadro figuran estos aspectos, además de la relación de las características cualitativas básicas que deberían tener los indicadores: deberán ser válidos, fiables, claros, útiles, representativos y específicos.

<b>Aspectos clave para formular indicadores</b>
1. Delimitar con toda claridad cuáles serán los contenidos de la evaluación: dimensiones y variables.
2. Analizar si será posible recoger la información necesaria para formular los indicadores.
3. Decidir las técnicas que se utilizarán para recoger la información y los instrumentos en los cuales se registrará esta información.
4. Establecer el número de indicadores que se formularán para cada aspecto de cada dimensión.
5. Comprobar si los indicadores escogidos son <u>válidos</u> , es decir, si miden aquello que realmente quieren medir.
6. Comprobar que los indicadores escogidos son <u>fiables</u> , es decir, si dos o más medidas en las mismas condiciones dan los mismos resultados.
7. Comprobar si los indicadores escogidos son <u>claros</u> , es decir, fáciles de interpretar.
8. Comprobar si los indicadores escogidos son <u>útiles</u> , tanto técnicamente como institucionalmente.
9. Comprobar si los indicadores escogidos son <u>específicos</u> , es decir, si sirven para medir una sola meta, objetivo o factor de análisis concreto y no sirven para dos referentes o más.
10. Comprobar si los indicadores escogidos son <u>representativos</u> , es decir, si comprenden todas las cuestiones y los individuos que han de medir.

### ***13.5.7. Las técnicas y los procedimientos y los instrumentos de recogida de datos***

Como ya se ha señalado, la evaluación implica emitir juicios para valorar los diferentes ámbitos y dimensiones del proyecto, que se fundamentan siempre en la información significativa que se obtiene con la recogida de datos. Mediante una serie de técnicas cuantitativas y cualitativas complementarias se obtiene la información, se ordena, se sistematiza y se procesa para poder emitir los juicios. Ya se ha hecho referencia a la necesidad y a la conveniencia de hacer servir técnicas cuantitativas y cualitativas.

Las técnicas cualitativas permiten analizar y estudiar casos, hechos y procesos que no son explicables con un simple conjunto de datos estadísticos. Normalmente se utilizan para grupos pequeños de casos o personas que, a pesar de que no se pueden generalizar, sí que facilitan hipótesis que se pueden ratificar con otros métodos. Las técnicas cuantitativas utilizan instrumentos estándares, que miden reacciones, opiniones, percepciones, etc., de cantidades más grandes de gente y permiten una mayor generalización por medio de agregaciones y de operaciones estadísticas de las respuestas.

Las técnicas más utilizadas son:

<b><u>Cuantitativas</u></b>	<b><u>Cualitativas</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entrevistas estructuradas</li> <li>• Las entrevistas semiestructuradas</li> <li>• Las encuestas</li> <li>• El análisis estadístico</li> <li>• Los tests</li> <li>• Las escalas de medida de actitudes y opiniones</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entrevistas en profundidad</li> <li>• La observación directa</li> <li>• La observación participante</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• El análisis de la documentación</li> <li>• Entrevista a informantes clave</li> <li>• Estudio de casos</li> <li>• Historias de vida</li> <li>• Reuniones de grupo</li> <li>• Etc.</li> </ul>

El uso de unas técnicas u otras dependerá del tipo de información que se necesita para los indicadores, del objetivo y la destinación de la evaluación, de los recursos disponibles, etc. Pero, en todo caso, es preciso procurar usar las dos porque, de esta manera, se podrá tener un mejor conocimiento de la realidad, evaluar el proyecto desde diferentes vertientes y disponer de más elementos de juicio.

**Algunos ejemplos de técnicas e instrumentos** para evaluar aspectos como los conocimientos adquiridos, los cambios que se han producido en el comportamiento de los destinatarios del proyecto, las actitudes, la calidad de vida, etc., se describen brevemente a continuación.

### **Evaluación de las destrezas y los conocimientos adquiridos**

---

Para medir los conocimientos normalmente se utiliza un questionario con preguntas referidas al tema que es objeto de evaluación, que puede ser muy diferente: un curso de formación, los contenidos de un programa, los efectos de una campaña de promoción y difusión, etc. Normalmente el cuestionario ofrece dos posibilidades de respuesta –sí/no- o diversas respuestas posibles, de las cuales sólo una es la correcta.

### **Evaluación de los cambios en el comportamiento**

---

En determinados proyectos, el objetivo básico es conseguir cambios en las conductas de los destinatarios del proyecto. Para medirlos, una de las técnicas más habituales es la observación directa, mediante vídeo, en situaciones naturales o creadas artificialmente.

También se puede hacer de una manera indirecta, es decir, observando y tabulando los resultados de una conducta determinada, que permitirá comprobar los cambios. Por ejemplo, el número de conflictos producidos en un período concreto de tiempo en un proyecto cuyo objetivo fuese mejorar la conducta de un grupo de adolescentes en situación de riesgo.

Otra manera puede ser mediante entrevistas en las que se pregunta si se mantienen determinadas conductas sobre aspectos que interesa evaluar, aunque puede ser que las respuestas a veces no sean muy fiables.

### **Evaluación de los cambios en las actitudes**

---

Hay proyectos que tratan de modificar determinadas actitudes, opiniones, prejuicios o valoraciones que se tienen sobre aspectos concretos de la realidad. La actitud es una manera de evaluar concreta en una situación determinada. La técnica cuantitativa más utilizada es la *escala de medición de actitudes*, en la cual se hace una serie de preguntas que se formulan procurando no predeterminar la respuesta o condicionarla.

Por ejemplo, en un proyecto de integración social de minorías étnicas, se podría hacer un cuestionario con este contenido:

<b>Preguntas</b>	<b>Acuerdo</b>				
Los inmigrantes no se quieren integrar	N	P	A	M	T
Los inmigrantes nos sacan lugar de trabajo	N	P	A	M	T
Sólo unos cuantos inmigrantes quieren aprender nuestra lengua	N	P	A	M	T
La mayoría de la población respeta a los inmigrantes	N	P	A	M	T
Mucha gente rechaza la cultura y las costumbres de los inmigrantes	N	P	A	M	T
Los inmigrantes han venido por necesidad	N	P	A	M	T
Los inmigrantes ayudan a construir nuestro país	N	P	A	M	T

Etc.

Claves: N= nada de acuerdo; P= poco de acuerdo; A= algo de acuerdo; M= muy de acuerdo; T= totalmente de acuerdo.

Las preguntas son afirmaciones que tienen cinco o más posibilidades de respuesta, que van desde el desacuerdo total hasta el acuerdo máximo. Se pueden hacer dos cuestionarios similares, uno antes de iniciar el proyecto y el otro al acabar. La comparación de los resultados nos permitirá establecer los indicadores que nos facilitarán el conocimiento de los cambios en las actitudes.

### **Evaluación de la mejora de la calidad de vida**

---

En un proyecto que tenga como objetivo la mejora de la calidad de vida de un determinado colectivo, será muy importante establecer a priori qué entendemos por calidad de vida, teniendo en cuenta la situación de partida de los destinatarios. Por ejemplo, si es un proyecto dirigido a la tercera edad, la mejora de la calidad de vida puede ser la adquisición de un mayor nivel de autonomía. Otros ítems que permiten evaluarla serían la mejora de las viviendas, la capacidad de comunicación, la reducción del estrés, etc. Para medir la mejora de la calidad de vida hay numerosos cuestionarios, test, etc.

### **Los instrumentos para la recogida de datos**

---

Respecto a los **instrumentos para la recogida de datos**, se ha expuesto anteriormente la matriz de datos como medio idóneo, que se puede aplicar a las diferentes dimensiones de la evaluación, adaptándola a las variables que se deban prever. Además, habrá otros instrumentos, como cuestionarios de encuestas, guías de observación, pautas para entrevistas, etc.

En todos los casos los instrumentos dependerán del tipo de información que se quiera recoger, de las técnicas que se utilizarán, etc. Y será necesario que se elaboren en el momento de plantear la evaluación y que se experimente la validez antes de utilizarlos. Cuando el documento tiene una cierta complejidad, normalmente se incorpora un pequeño manual de instrucciones de uso.

Los instrumentos de registro de los datos se han de elaborar una vez se hayan establecido los *indicadores*, ya que se han de recoger las *variables* que nos permitirán construirlos. Es preciso elaborar los registros imprescindibles, procurar que sean fáciles de utilizar, que sean útiles y que se registren sólo las variables estrictamente necesarias para formular los indicadores correspondientes.

### **13.6. La organización y la estructura de la evaluación**

Sea cual sea el tipo de evaluación que se haya decidido, se debe organizar y establecer los mecanismos y los sistemas de funcionamiento.

#### **Respecto a la evaluación del proceso**

---

Se deberá:

- Formalizar cómo se hará el seguimiento y la evaluación del proceso. Tener cuidado en que, a pesar de estar íntimamente relacionados y son interdependientes, el seguimiento y la evaluación no son exactamente la misma cosa. El *seguimiento* nos permite recoger los datos, anotar observaciones, etc., y la *evaluación* es el momento en que se valoran los datos recogidos, se analizan los indicadores, se valora la marcha del proceso y, si es necesario, se introducen las correcciones que se requieran.
- Definir el calendario de las reuniones, el contenido, la función y los objetivos; establecer cuáles serán los participantes y las funciones que asumirán. Obviamente, los participantes dependerán de la opción que se haya adoptado: si la evaluación es interna, externa, mixta o autoevaluación.
- Establecer los mecanismos de control y seguimiento de las decisiones que se toman, para garantizar que se ejecutan.

- Concretar cuáles serán los mecanismos y los sistemas de comunicación de los resultados de la evaluación del proceso, cuándo, cómo y a quién se comunicarán.

### **Respecto a la evaluación de los resultados**

---

Cuando el proyecto haya acabado, será preciso igualmente organizar y estructurar la evaluación de los resultados.

Por tanto, se deberá:

- Sistematizar, organizar y elaborar toda la *información*, que si se ha hecho un seguimiento y una evaluación del proceso adecuados, estará disponible y estructurada en una gran parte.
- Establecer las reuniones concretas para evaluar los resultados, de la misma manera que se había hecho en la evaluación del proceso.
- Analizar y discutir los resultados, elaborar un informe final y presentar las recomendaciones y propuestas a quien corresponda.

### **13.7. El análisis y la presentación de los resultados**

La evaluación, sea de proceso o de resultados, tiene un proceso metodológico que incluye cuatro fases:

#### **1. La verificación de los resultados**

---

Se trata de comprobar cuáles han sido exactamente los resultados obtenidos, de una manera objetiva y sin hacer ningún juicio de valor. Esta información permitirá después analizar los resultados.

#### **2. La comparación de los resultados reales con los previstos**

---

Se deberá comparar lo que se ha hecho realmente con lo que se preveía conseguir. La comparación se hará de una manera objetiva, sin intentar explicar el porqué de los posibles desajustes.

#### **3. El análisis de los resultados**

---

Se intentará explicar las razones o los factores que han provocado las posibles desviaciones entre lo que se preveía y la realidad. Se planteará las posibles recomendaciones o sugerencias para superar las disfuncionalidades que se hayan producido.

#### **4. La devolución de los resultados. El informe de evaluación**

---

La evaluación se hará llegar a quien corresponda. A partir de aquí se supone que se tomarán las medidas correspondientes para introducir los ajustes o las rectificaciones que se requieran o se extraerán las conclusiones pertinentes para la continuidad.

#### **13.7.1. La comunicación y la discusión de los resultados**

Se debe tener en cuenta que la evaluación no consiste sólo en la presentación, más o menos estética, de un continuo de indicadores con muchos números, datos y cifras. La tarea del evaluador es interpretar y analizar los datos y plantear hipótesis razonadas que ayuden a explicar el porqué de los resultados de la evaluación y faciliten la toma de decisiones que corresponda.

Por esto, es básico que, antes de redactar el informe final definitivo y una vez los evaluadores hayan acabado su trabajo y hayan elaborado el correspondiente informe preliminar con sus hipótesis, interpretaciones y conclusiones, todas las personas que han participado en el proyecto conozcan los resultados de la evaluación y puedan manifestar sus opiniones.

Para hacerlo, se debe estructurar un programa de reuniones de presentación de resultados. Se deberá analizar qué personas y qué colectivos participan. Dependerá del tipo de proyecto, normalmente serían:

- Los técnicos y los trabajadores voluntarios que han participado directamente en el proyecto.

- ❑ La dirección técnica de la entidad que la ha promovido (gerente, coordinador, etc.).
- ❑ Los miembros de los equipos directivos de la entidad (juntas, etc.).
- ❑ Los técnicos y los responsables de otras organizaciones, entidades, instituciones, etc., que han colaborado en el proyecto.
- ❑ Miembros representativos de entidades y asociaciones comunitarias interesadas en el proyecto.
- ❑ Destinatarios y usuarios del proyecto.

Las diferentes reuniones servirán para analizar los resultados, contrastar las hipótesis y las recomendaciones hechas por el equipo evaluador, recoger las observaciones, los comentarios, las opiniones, las ideas, etc., de los diferentes colectivos. Una vez finalizada esta fase de presentación se puede redactar el informe final de evaluación del proyecto.

### ***13.7.2. El informe final de evaluación del proyecto: el guión memoria de evaluación***

Una vez hecha la explicación y la comunicación de los resultados a los diferentes actores, se puede elaborar el informe final de evaluación del proyecto, con los resultados definitivos, las conclusiones y las recomendaciones que tendrá estos contenidos aproximados.

<b>Guión del informe final de evaluación</b>	
1. Resumen descriptivo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificación y marco de referencia, destinatarios, objetivos, actividades básicas, recursos humanos, calendario, etc.</li> <li>• Resultados que se esperan: productos y servicios, y efectos.</li> </ul>
2. Descripción del modelo evaluativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco: definición, tipos y características de la evaluación</li> <li>• Diseño de la evaluación: evaluación del proceso y de los resultados, dimensiones, técnicas, fuentes e instrumentos.</li> <li>• Estructura organizativa.</li> </ul>
3. Síntesis evaluativa: resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas a las principales preguntas orientadoras.</li> <li>• Dimensiones concretas por capítulos (proceso y resultados): variables de cada dimensión e indicadores de cada variable.</li> </ul>
4. Análisis y discusión de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de logro de los productos y los servicios</li> <li>• Nivel de logro de los objetivos</li> <li>• Resultados no esperados: positivos y negativos</li> <li>• Análisis de las discrepancias</li> <li>• Hipótesis interpretativas</li> <li>• Contraste de hipótesis: aportaciones de los diferentes actores</li> </ul>
5. Conclusiones, recomendaciones y propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos fuertes del proyecto</li> <li>• Puntos débiles</li> <li>• Recomendaciones y propuestas</li> </ul>

Se ha supuesto que se trata de un informe final que recoge la evaluación del proceso y de los resultados. Se podría tratar de un informe de evaluación de proceso o sólo de evaluación de resultados, dependiendo del tipo de evaluación.

- ❑ El capítulo 1, “Resumen descriptivo del proyecto”, incluye una descripción sintética de los elementos más significativos y una referencia explícita a los resultados que se quieren conseguir.
- ❑ El capítulo 2, “Descripción del modelo evaluativo”, contiene una explicación del tipo de evaluación, sus características básicas, quién se encarga de hacer la evaluación, las dimensiones que se evalúan, las técnicas que se utilizan y cómo se estructura y se organiza.
- ❑ El capítulo 3, “Síntesis evaluativa: resultados”, incluye tantos apartados como dimensiones se evalúan. Cada apartado deberá incluir una dimensión concreta con todas las variables y los indicadores correspondientes. La cuantificación de los indicadores permitirá evaluar las variables y su valoración nos dará la evaluación de la dimensión.
- ❑ El capítulo 4, “Análisis y discusión de los resultados”, hace referencia a la comparación entre los resultados conseguidos y los que se preveían cuando se diseñó el proyecto. Se deberá incluir el análisis de los resultados, las hipótesis interpretativas que permiten explicarlos, el contraste de las hipótesis y el análisis de los evaluadores con los de los otros colectivos a los cuales se presentan los resultados.
- ❑ El capítulo 5, “Conclusiones: recomendaciones y propuestas”, resume los puntos fuertes y débiles del proyecto y aporta las recomendaciones y las propuestas que pueden ofrecer alternativas a los aspectos del proyecto que así lo requieran. Las propuestas han de ser, en todos los casos, posibles y realizables. Las recomendaciones serán realistas y susceptibles de generar alternativas o acciones concretas.

Si el informe se refiere a la evaluación del proceso, las recomendaciones y las propuestas han de ir orientadas a la introducción inmediata de elementos de corrección de las disfuncionalidades observadas. Si se trata de una evaluación final, las recomendaciones y las propuestas tendrán que ayudar a los destinatarios de la evaluación a adoptar las medidas pertinentes respecto a la continuidad del proyecto, su orientación o redefinición, etc.

#### **Recomendaciones para la redacción del informe**

- Se debe hacer con un *lenguaje* llano, comprensible y concreto.
- Se debe procurar que la *lectura* sea fácil y amena.
- Conviene acompañar siempre los datos con *explicaciones*, valoraciones, etc. Los datos y los números en sí mismos no expresan nada: lo que importa es lo que significan, las ideas que aportan.
- Se deben *estructurar* bien los contenidos, destacar siempre las conclusiones o ideas más importantes y centrarse en los resultados, las recomendaciones, las propuestas.
- Se debe procurar no excederse en el número de páginas.
- Es importante utilizar gráficos y otros elementos de soporte al texto.
- Tener cuidado del diseño y la presentación.



**13.8. Cuadro resumen de las fases de la evaluación del proyecto**

En el cuadro siguiente se resumen las diferentes fases de la evaluación:

<b>DISEÑO DEL PROYECTO</b>
<b>EVALUACIÓN DE LA EVALUABILIDAD</b>
<b>DISEÑO DEL MODELO EVALUATIVO</b> <b>EVALUACIÓN FORMATIVA</b> <b>¿Por qué?; ¿qué?; ¿quién?; ¿para quién?; ¿cómo?</b>  <b>CONCRECIÓN DE</b> Dimensiones Variables de las dimensiones Indicadores de las variables Técnicas, fuentes e instrumentos Preguntas orientadoras
<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO</b> <b>Evaluación cuantitativa y evaluación cualitativa</b>  Recogida y registro de datos cuantitativos Recogida y registro de datos cualitativos Indicadores del proceso  <b>EVALUACIÓN DE</b> La implementación, las actividades, el esfuerzo, la organización y el funcionamiento, la comunicación y la promoción, los destinatarios y la cobertura...
<b>EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> <b>Evaluación cuantitativa y evaluación cualitativa</b>  Recogida y registro de datos cuantitativos Recogida y registro de datos cualitativos Indicadores de resultados (productos y efectos)  <b>EVALUACIÓN DE</b> La eficacia y la eficiencia Análisis e interpretación de los resultados Presentación y discusión de resultados Informe final, conclusiones y propuestas

### **13.9. Resumen del proceso de evaluación del proyecto**

En el resumen que figura a continuación se incluyen algunos contenidos que pueden ayudar a recordar el proceso de evaluación del proyecto, como los objetivos, los contenidos, etc. Otros ya figuraban en el cuadro anterior.

#### **1. Objetivos de la evaluación**

- Conocer las razones que favorecen o dificultan el desarrollo del proyecto.
- Saber a qué nivel se consiguen los objetivos previstos.
- Facilitar la toma de decisiones sobre el desarrollo y partir de los resultados del proyecto.

#### **2. Contenidos estándar de la evaluación**

- Aspectos cuantitativos y aspectos cualitativos del proyecto, de una manera simultánea y complementaria.
- Evaluación del proceso de desarrollo práctico del proyecto y de los resultados finales (evaluación formativa).
- Evaluación de las diferentes dimensiones o aspectos que interesen del proceso y de los resultados.
- Del proceso: la implementación, las actividades, el esfuerzo, los destinatarios y la cobertura, la organización y el funcionamiento, la comunicación, la implicación comunitaria, etc.
- De los resultados: la eficacia y la eficiencia.

#### **3. Aspectos previos antes de diseñar el modelo evaluativo**

- Evaluar la “evaluabilidad” del proyecto: comprobar si el proyecto está correctamente elaborado para permitir la evaluación.
- Saber cuáles son los destinatarios últimos de la evaluación: técnicos, políticos, instituciones de apoyo, entidades, etc.
- Saber qué quieren saber del proyecto: evaluación del proceso y/o resultados, cuantitativa y/o cualitativa, dimensiones y variables concretas, etc.
- Saber cuáles serán los evaluadores: evaluación interna, externa, mixta o autoevaluación.

#### **4. Metodología. El modelo evaluativo**

- Diseñar el modelo evaluativo (proceso y resultados).
- Definir las dimensiones que se quieren evaluar.
- Plantear una serie de preguntas orientadoras, para concretar los contenidos específicos de la evaluación de cada dimensión.
- Definir las variables que integran cada dimensión.
- Formular los indicadores que permitirán medir las variables.
- Especificar las técnicas y los instrumentos de recogida de los datos, tanto los cuantitativos como los cualitativos.

#### **5. La evaluación del proceso**

- Recogida y registro de los datos cuantitativos y cualitativos de las diferentes variables de las dimensiones para evaluar. Indicadores de proceso.
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Presentación y discusión de los resultados.
- Ejecución de las decisiones derivadas de la evaluación del proceso.

*Nota: será preciso formalizar y calendarizar las diferentes reuniones de seguimiento y de evaluación del proceso, y concretar los contenidos, los participantes, las funciones, etc.*

## **6. La evaluación de los resultados**

- Recogida y registro de datos cuantitativos y cualitativos de las variables de las dimensiones para evaluar. Indicadores de resultados.
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Presentación y discusión de los resultados con los colectivos interesados.
- Promoción y publicidad de los resultados del proyecto.

*Nota: se deberá formalizar y calendarizar las diferentes reuniones de evaluación, y concretar los contenidos, los participantes, las funciones, etc.*

### **13.10. Recomendaciones**

1. Se debe procurar que el proyecto sea evaluable: de manera que se puedan establecer indicadores con las variables correspondientes.
2. Conviene no olvidar que la evaluación de los resultados se hace valorando el nivel de logro de los objetivos operativos o metas y de los productos y los servicios derivados de las actividades. Por eso, se debe formular bien los objetivos operativos y deben estar cuantificados. Asimismo, los productos obtenidos por medio de las actividades deben estar claros y cuantificados.
3. Si los objetivos operativos y las actividades están bien formuladas, se deducen fácilmente los indicadores de resultados (eficacia y eficiencia).
4. Se debe tener claro qué productos y/o servicios se derivarán de las actividades.
5. Es importante cuantificar siempre los objetivos operativos o metas.
6. Si los objetivos operativos o metas están bien formulados, se pueden deducir fácilmente los indicadores de eficacia y eficiencia (de resultados).
7. Si se piensa evaluar el proceso, se debe evaluar sólo aquellos aspectos o dimensiones que sean más significativos.
8. Es básico saber quién hará la evaluación. Si se hace autoevaluación, y no se tiene mucha experiencia, y se quiere hacer evaluación del proceso, conviene plantearse sólo los aspectos más significativos y que interesen más de cada dimensión. Por ejemplo, si se quiere evaluar la organización, puede interesar evaluar el funcionamiento de las reuniones o si la comunicación interna ha sido correcta.
9. En todo caso, los contenidos de la evaluación dependerán siempre de quién es el destinatario y de qué manera el proyecto depende de él o está vinculado. En general, se pide más la evaluación de los resultados que la del proceso.
10. Es necesario saber cuáles son las variables que aportarán los datos para formular los indicadores. Por eso, se debe tener previstas las técnicas (análisis estadístico, entrevistas, observaciones, etc.) que permitirán disponer de los datos y los instrumentos (matriz de datos, cuestionarios, etc.) que facilitarán el registro.
11. Interesa que esté muy bien estructurada la recogida de datos durante todo el tiempo que dura el proyecto. Se debe procurar siempre compaginar los datos cuantitativos y los cualitativos.
12. Conviene escoger sólo los indicadores necesarios y procurar que cumplan las condiciones que se indican en el manual.
13. Se debe organizar la evaluación del proceso y de los resultados, estableciendo claramente las reuniones que se desarrollarán, los contenidos, el calendario, las funciones, los participantes, etc.
14. Antes de elaborar el informe final, es importante que en la evaluación participen todos los que están relacionados con el proyecto desde vertientes diferentes, para discutir y analizar los resultados y aportar sus opiniones y valoraciones.
15. El informe final ha de contener siempre, además del análisis de los resultados, las recomendaciones y las propuestas de actuación que se hacen para mejorar los aspectos del proyecto que se requieran.

#### 14. BIBLIOGRAFÍA.

- 📖 Aguilar Idáñez, M.J. y Ander-Egg (1994): *Evaluación de los servicios y Programas sociales*. Buenos Aires. Ed. Lumen.
- 📖 Aguilar Idáñez, M.J. y Ander-Egg (1966): *Cómo elaborar un proyecto. (14ª Edición)*. Buenos Aires. Ed. Lumen/Humanitas.
- 📖 Amescua Viedma, C. y Jiménez Lara, A. (1966): *Evaluación de programas sociales*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- 📖 Beaudox, E. Douxchamps, F. y otros (1992). *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo*. Madrid. IEPALA.
- 📖 García Herrero, G-A y Ramírez Navarro, J.M. (1996): *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza. Ed. Libros Certeza.
- 📖 Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruíz, V. (2000): *Evaluar para la transformación*. Buenos Aires. Ed. Paidós.
- 📖 Palom Izquierdo, F.J. y Tort Raventós, Ll. (1991): *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid. Ed. Espasa-Calpe.
- 📖 Pérez-Llantazada, M<sup>a</sup>C. y López de la Llave, A. (1999): *Evaluación de programas de salud y servicios sociales: metodología y ejemplos*. Madrid. Ed. Dykinson S.L.
- 📖 Pérez Serrano, G. (1996): *Elaboración de proyectos sociales*. Madrid. Narcea S.A. de Ediciones.
- 📖 Pichardo Muñiz, A. (1997): *Planificación y programación social*. Buenos Aires. Ed. Lumen-Humanitas.
- 📖 Rosales López, C. (1988): *Criterios para una evaluación formativa*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- 📖 Rueda Palenzuela, J. M. (1993): *Programar, implementar proyectos, evaluar*. Zaragoza. Ed. Libros Certeza.
- 📖 Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Ed. Pirámide.

TORRE JUSSANA SERVEIS ASSOCIATIUS  
CONSELL MUNICIPAL D'ASSOCIACIONS DE BARCELONA

*Avda. Cardenal Vidal i Barraquer, 30*

*08035 Barcelona*

*Tel. 93.407.10.22*

*Fax 93.407.11.97*

[tjussana@mail.bcn.es](mailto:tjussana@mail.bcn.es)

[www.bcn.es/tjussana](http://www.bcn.es/tjussana)