

04

## Guía para la gestión de proyectos sociales

Equipo del Observatorio  
del Tercer Sector de Bizkaia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia

Octubre 2010



**3s\_gestión**

# **Guía para la gestión de proyectos sociales**

Equipo del Observatorio  
del Tercer Sector de Bizkaia

**Octubre 2010**

Autoras: Begoña Gavilán, Isabel Massa, Nerea Guezuraga, Aritza Bergara y Rafael López-Arostegui.

Diseño gráfico: ST3 Elkartea

Imprenta: Berekintza

ISBN-13: 978-84-936634-3-8

Depósito legal: BI-3506-2010

En la web del Observatorio – [www.3sbizkaia.net](http://www.3sbizkaia.net) - es posible acceder tanto a este documento como al resto de publicaciones del Observatorio, y descargarlas gratuitamente.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.

## Índice

1. Introducción.....	5
2. Presentación: el porqué de este trabajo .....	6
3. Objeto de la guía: la gestión de proyectos sociales .....	7
4. Fases del ciclo de un proyecto .....	12
4.1. Fase inicial: identificación de la idea.....	14
A. Análisis de la realidad: recogida de información sobre la necesidad o el problema a abordar e identificación de la situación de partida .....	16
B. Definición del problema o necesidad y de los factores de incidencia .....	17
C. Análisis de recursos .....	20
D. Identificación de alternativas innovadoras.....	21
E. Evaluación ex ante .....	24
4.2. Fase de diseño o elaboración del proyecto .....	26
A. Definición de las destinatarias y destinatarios del proyecto.....	26
B. Formulación de los objetivos .....	28
C. Plan de ejecución .....	32
D. Planes de recursos y plan económico-financiero.....	34
D.1. Plan de recursos humanos.....	35
D.2. Plan de recursos materiales .....	37
D.3. Plan económico-financiero .....	38
E. Plan de evaluación .....	42
F. Elaboración del informe del proyecto.....	46
G. Evaluación del diseño, viabilidad y sostenibilidad del proyecto.....	48
G.1. Evaluación del diseño .....	48
G.2. Viabilidad y sostenibilidad del proyecto.....	49
5. Fase de puesta en marcha .....	51
6. Fase de ejecución y seguimiento .....	52
7. Evaluación ex post .....	54
Estructuración del informe de evaluación .....	55
8. Inclusión de los enfoques de género, intercultural y medioambiental.....	57
8.1. Inclusión de la perspectiva de género en el proyecto.....	57
8.2. Inclusión de la perspectiva intercultural en el proyecto.....	58
8.3. Inclusión de la perspectiva medioambiental en el proyecto .....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	64



## Introducción

El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia es un centro de información y documentación, investigación aplicada y promoción, especializado en el Tercer Sector, sin ánimo de lucro e independiente que persigue fortalecer el Tercer Sector e impulsar la innovación y mejora de la intervención y la gestión de las organizaciones de Bizkaia.

La colección “3S gestión” pretende ofrecer a las entidades del Tercer Sector perspectivas, enfoques, propuestas e instrumentos para la mejora de su gestión, contribuyendo así al fortalecimiento de las organizaciones.

La publicación que tienes en tus manos es una guía, con una orientación práctica, que pretende facilitar la gestión de proyectos sociales. Aunque no siempre será necesario abordar de manera explícita y sistemática cada paso que aquí se señala, sí es importante tener presentes todos los aspectos asociados a la gestión de un proyecto para garantizar su ajuste a las necesidades y el buen desarrollo del mismo.

La publicación presta especial atención a la *concepción y el diseño del proyecto* (la identificación de la idea y la elaboración del proyecto), así como a la evaluación a lo largo de las distintas fases del proyecto: identificación de la idea (evaluación ex ante), diseño del proyecto (evaluación del diseño y diseño de la evaluación), puesta en marcha y ejecución (seguimiento) y evaluación expost (evaluación tras la ejecución).

Para garantizar la coherencia del proyecto con las necesidades es preciso cuidar la fase inicial de identificación de la idea de proyecto. Por otro lado, el diseño del proyecto constituye también una etapa importante a la que es preciso dedicar tiempo para garantizar la coherencia interna del proyecto. Es decir, el ajuste entre necesidades-objetivos-actividades-tareas, entre actividades-tareas-recursos humanos y materiales, o entre recursos humanos, materiales y económicos, etcétera.

Todo ello requiere que los proyectos se vayan perfilando y madurando con tiempo y en diálogo con sus destinatarias y destinatarios, y otras partes interesadas.

La importancia de la concepción y evaluación de los proyectos guarda relación también con el hecho de que constituyan instrumentos de innovación, en la medida en que se orientan a ensayar alternativas de actuación para responder a nuevas necesidades o problemas. Por eso incorporan una fase de análisis, diseño de las respuestas y evaluación final, que requieren tiempo y atención para posibilitar procesos de aprendizaje, formalización y difusión de la experiencia.

Los proyectos pueden desembocar en la formalización o estandarización de un servicio o un programa y algunas de las pistas e instrumentos que aquí se ofrecen pueden resultar útiles para su diseño. Pero, como veremos, no son lo mismo. Los proyectos constituyen una herramienta fundamental para el ejercicio de la función de innovación que ha caracterizado históricamente al Tercer Sector.

Finalmente, en el marco limitado de una publicación general sobre gestión de proyectos, nos ha parecido necesario ofrecer también algunas claves y referencias para incorporar a la gestión de proyectos enfoques de género, interculturales y medioambientales. Es importante impulsar y valorar, cada vez más, la adopción de estos enfoques, tanto desde las organizaciones como desde las instituciones que ofrecen apoyo a los proyectos.

## 2. Presentación: el porqué de este trabajo

Las organizaciones del Tercer Sector se enfrentan a nuevos retos y expectativas derivadas de una realidad social cada vez más compleja y cambiante que les exige ofrecer respuestas innovadoras, realistas (adaptadas a la realidad sobre la que intervienen) y acordes con su propia razón de ser.

Los proyectos, en la medida en que se configuran como una herramienta de innovación y aprendizaje, a partir de la experiencia, constituyen un instrumento fundamental para el despliegue y actualización de la misión de las entidades.

La gestión del proyecto constituye además **un proceso** complejo que implica:

- adecuarse continuamente a una realidad cambiante, interactuar con otras personas y agentes sociales e innovar, identificando nuevas formas de hacer las cosas, con objeto de dar respuestas alternativas a las necesidades y problemas sociales que van surgiendo.
- afrontar diferentes momentos o fases: identificación y maduración de la idea, diseño y formulación del proyecto, puesta en marcha y ejecución, evaluación y fin del proyecto.

Existe ya un buen número de publicaciones útiles para el diseño, la evaluación y la gestión de proyectos sociales. Al final del documento se ofrecen algunas referencias bibliográficas de interés.

Lo que hemos pretendido aquí es *adoptar un enfoque del proyecto como un instrumento de innovación, ofrecer una visión global del ciclo de un proyecto y facilitar algunos criterios e instrumentos que permitan a las entidades mejorar la gestión de sus proyectos, prestando especial atención a la concepción y evaluación del proyecto.*

Respecto a la **estructura de la guía**, comenzamos acotando su objeto (la “gestión de proyectos sociales”), abordando la propia definición de “proyecto” y diferenciándolo de otros conceptos cercanos (plan, programa, servicio).

Presentamos después las distintas fases o etapas del “ciclo de vida de un proyecto” deteniéndonos en cada una de ellas y procurando ofrecer pautas y herramientas para la planificación, formulación, puesta en marcha, ejecución y evaluación de proyectos sociales.

Y, por último, proponemos algunas claves básicas para incorporar en los proyectos ejes trasversales tan importantes como la perspectiva de género, intercultural y medioambiental.

### 3. Objeto de la guía: la gestión de proyectos sociales

La adecuada gestión de un proyecto conlleva recorrer diferentes etapas, todas ellas necesarias e interdependientes.

Así, el ciclo del proyecto se inicia a partir de la identificación de una situación inicial (necesidad o problema detectado), sobre la que se quiere actuar mediante una intervención planificada con la intención de generar una situación final mejor.

La intervención planificada, incluye la identificación de la idea y el diseño del proyecto así como su puesta en marcha, ejecución, evaluación y, en su caso, ajuste posterior.

**Un proyecto es, por tanto, una intervención planificada para responder a una necesidad o problema detectado con la intención de generar una situación final mejor que la situación de partida.**



Si nos detenemos en otras características específicas que presentan los proyectos (carácter innovador y temporal), podemos avanzar en la definición:

- *“Un proyecto es un proceso único (no estandarizado) que implica la identificación, diseño, puesta en marcha, ejecución y evaluación (planificación) de alternativas de respuesta no ensayadas (carácter innovador), con el fin de obtener unos objetivos, en un plazo determinado, y responder así a una necesidad o problema detectado, generando una situación mejor que la situación de partida”.*

Es su **carácter único, innovador y temporal** (con un comienzo y un fin claramente identificables) lo que permite definir con mayor claridad un proyecto y diferenciarlo de otros conceptos como planes, programas y, sobre todo, servicios.

La realización de un proyecto implica un proceso, con principio y fin, que parte del análisis de los problemas o necesidades a los que se pretende dar respuesta e implica la puesta en marcha de actividades innovadoras, que con frecuencia requieren formas distintas de gestionar los recursos de las organizaciones, contando con la participación de las personas destinatarias y otras partes interesadas en todas las fases del proceso.

En este sentido, un proyecto constituye una metodología de intervención para el cambio: la puesta a prueba de actividades, recursos... orientados a la transformación y mejora de la situación de partida. Y constituye también, por tanto, un proceso de “investigación-acción” y aprendizaje, a partir de la experiencia.

Por ello requiere, necesariamente, una etapa de análisis (identificación de la idea) y diseño del proyecto, así como una fase de evaluación que permita verificar si efectivamente mediante la intervención planificada se ha resuelto el problema o se ha atendido la necesidad. Y, si la necesidad fuera estable, dar los pasos necesarios para diseñar un servicio (estandarizado) a partir de la experiencia adquirida en el desarrollo del proyecto.

En ocasiones confundimos conceptos como plan, programa, servicio...o proyecto, o los utilizamos como sinónimos, pero ¿realmente quieren decir lo mismo? Con la intención de introducir mayor claridad, podríamos decir que:

Un **PLAN** es, habitualmente, un documento que define objetivos, alcanzables a medio-largo plazo, y líneas de actuación para una organización, territorio, sector de población... Los planes establecen principios y criterios, determinan prioridades y objetivos, definen estrategias y acciones, les asignan recursos y plazos... Son siempre plurianuales y, de manera habitual, tienen un desarrollo prolongado en el tiempo (un período entre asambleas, una legislatura...).

Un **PROGRAMA** es, habitualmente, un conjunto coordinado y ordenado de actuaciones (servicios, proyectos, iniciativas...) que persiguen ofrecer respuestas, estandarizadas o permanentes, a una necesidad o problema.

Los programas definen, ordenan y, con frecuencia, organizan los recursos (servicios, proyectos, agentes...) disponibles para poner en marcha acciones que contribuyan a la consecución de los objetivos y al desarrollo de las estrategias fijadas. Un programa puede estar formado tanto por servicios como por proyectos u otras iniciativas.

A diferencia de los proyectos, suelen tener carácter estable (“programa de prevención y abordaje del maltrato doméstico”, “programa de salud buco-dental infantil”...). No obstante, existen también programas con carácter innovador (“programas piloto”), que pueden integrar tanto servicios como proyectos de intervención o innovaciones relacionadas con la gestión.

Un **SERVICIO** es un conjunto de prestaciones (actividades) estandarizadas y orientadas a satisfacer necesidades definidas de un colectivo determinado y por un tiempo generalmente indefinido (mientras no varíen las necesidades o recursos disponibles, y, por tanto, la propia definición del servicio).

Cuando un proyecto de intervención finaliza y, vistos sus resultados, se considera necesario implantarlo de manera permanente, pasa a ser estandarizado como un servicio.

Los servicios se centran en la satisfacción de las necesidades o la resolución de problemas mediante acciones estandarizadas que se han demostrado eficaces para su satisfacción o resolución.

## Cuadro resumen

<b>Plan</b>	Un documento que define objetivos, alcanzables a medio-largo plazo, y líneas de actuación, para una organización, territorio, sector de población... Son siempre plurianuales.
<b>Programa</b>	Un conjunto coordinado y ordenado de actuaciones (servicios, proyectos, iniciativas...) que persiguen ofrecer respuestas, estandarizadas o permanentes, a una necesidad o problema.
<b>Servicio</b>	Un conjunto de prestaciones (actividades) estandarizadas y orientadas a satisfacer necesidades definidas de un colectivo determinado y por un tiempo generalmente indefinido.
<b>Proyecto</b>	Un proceso único que implica una intervención planificada e innovadora con el fin de lograr unos objetivos, en un plazo determinado, para responder a una necesidad o problema, generando una situación mejor que la de partida.

## PROYECTOS SOCIALES

La guía se centra en la gestión de proyectos sociales, entendiendo por tales aquellos que se orientan a la promoción personal y la inclusión social con autonomía de las personas en situación de exclusión, desprotección, dependencia o vulnerabilidad, procurando el ejercicio efectivo de los derechos sociales (salud, servicios sociales, educación, empleo-ocupación-formación, vivienda, garantía de ingresos y otras rentas y subsidios...).<sup>1</sup>

En este sentido se debe tener en cuenta que otros ámbitos que podemos considerar de intervención social, como el ámbito medioambiental o el de cooperación internacional al desarrollo, han elaborado, con frecuencia, marcos, procedimientos e instrumentos específicos de gestión de proyectos, adaptados a su realidad.

Y también que otros ámbitos como el cívico, el cultural, etc., tienen también su particularidad, a pesar de que muchos aspectos relativos a la gestión de proyectos pueden generalizarse.

---

<sup>1</sup> Definición operativa del Tercer Sector Social: “*Está formado por las organizaciones del Tercer Sector que trabajan para la promoción de la persona y para la inclusión social de los colectivos vulnerables*”. Taula d’entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Observatori del Tercer Sector. *Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya*. Taula d’entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Observatori del Tercer Sector: Barcelona, 2009, página 42.

En la práctica, el Tercer Sector Social, tanto en Cataluña como en Euskadi, está integrado por organizaciones de *acción social*, organizaciones del ámbito *socio-laboral*, organizaciones del ámbito de la *salud*, y organizaciones que trabajan, desde una *perspectiva integral, transversal* a los ámbitos, sistemas y políticas sociales (salud, educación servicios sociales, empleo-formación, vivienda, garantía de ingresos...), para impulsar la mejora de las condiciones de vida y la participación social de las personas mayores, las mujeres, las personas inmigrantes, la infancia y juventud, las personas con discapacidad...

## Algunas claves para mejorar la gestión de los proyectos y su uso como instrumento de innovación.

En primer lugar, como señalan algunos autores<sup>2</sup>, existen algunos aspectos que debieran caracterizar la intervención social.

### Aspectos a tener en cuenta en la intervención social

#### *Carácter integral*

Para garantizar la integralidad, los proyectos deben prever acciones orientadas a incidir sobre los distintos factores que pueden posibilitar la cobertura de la necesidad (por ejemplo, acceso al ocio) o la resolución del problema (por ejemplo, dificultades de integración en recursos de ocio).

Las necesidades o problemas sociales son, habitualmente, de naturaleza multifactorial (ajenas al esquema “una causa – un efecto”), y responden a factores diversos y, con frecuencia, relacionados entre sí. Por ello, los proyectos de intervención social deben incluir acciones que traten de incidir sobre los diversos factores y su relación. Es por esto que preferimos hablar de factores que inciden en la cobertura de la necesidad o la resolución del problema y no hablar de “causas”.

Por otro lado, los proyectos de intervención social deberían contemplar, junto a actuaciones orientadas a la atención de necesidades o la resolución de problemas, actuaciones de prevención y promoción de capacidades de las y los destinatarios.

#### *Trabajo en red*

El trabajo en red constituye una estrategia de articulación de recursos que evita duplicar proyectos y servicios, potencia el arraigo de los proyectos y economiza esfuerzos.

#### *Sostenibilidad*

En la medida que el proyecto plantee estrategias eficaces para procurar grados aceptables de legitimidad y adhesiones, así como para empoderar a las personas destinatarias y a otras partes interesadas, tendrá mayores garantías de éxito.

#### *Carácter participativo*

La participación del mayor número de partes interesadas o involucradas, especialmente de las y los destinatarios últimos, es una de las características que garantizan el éxito del proyecto.

Su participación debe garantizarse, siempre que resulte posible, en todas las fases del ciclo del proyecto. En las fases iniciales (identificación de la idea de proyecto, diseño y elaboración del proyecto), es una condición necesaria para procurar el ajuste del proyecto a las necesidades.

<sup>2</sup> NIRENBERG, O., BRAWERMAN J. y RUIZ V. *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Barcelona: Paidós, 2003, páginas 35-40.

Para mejorar la gestión de los proyectos y potenciar su uso como instrumento de innovación, puede ser oportuno considerar también los siguientes aspectos:

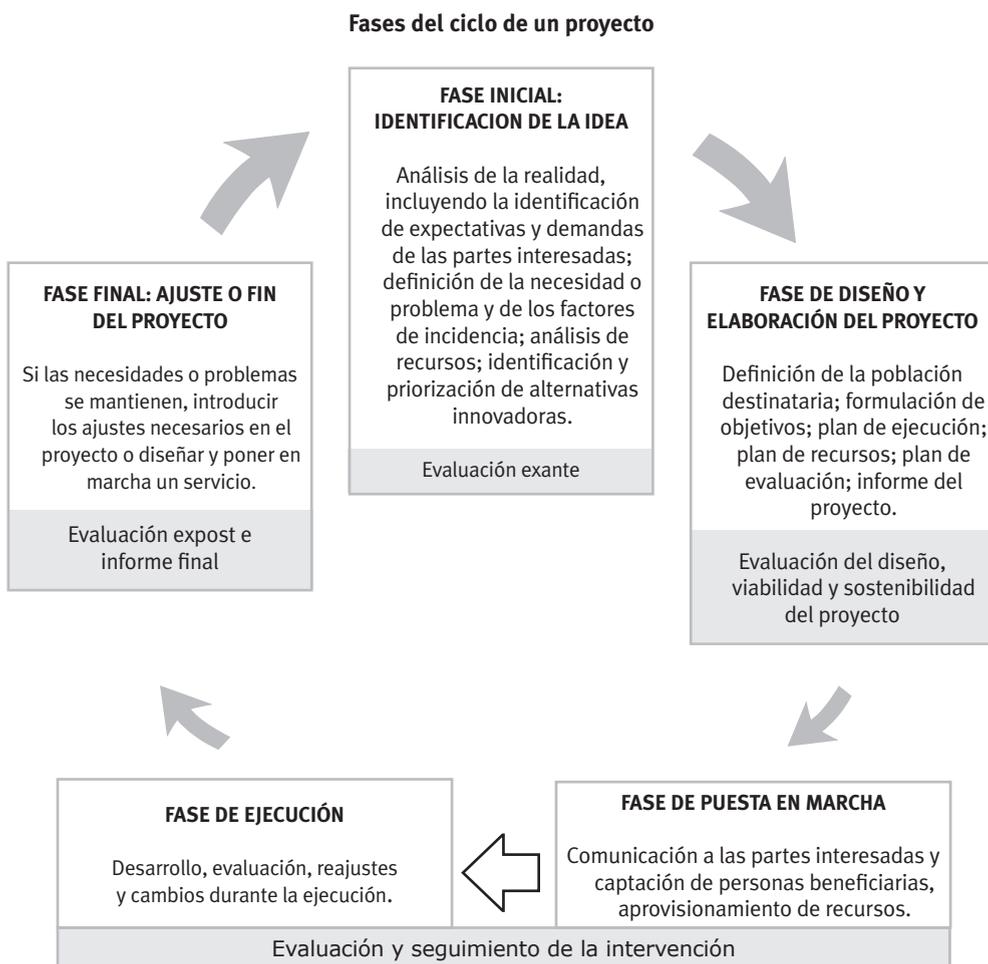
- Consensuar un marco de referencia en la entidad (misión, valores, visión y orientaciones estratégicas, modelo de intervención...) que permita analizar la realidad e identificar alternativas de respuesta.
- Realizar un análisis permanente de la realidad para adecuar la misión y la intervención de la organización a la evolución de las necesidades.
- Aprender de la propia experiencia. La sistematización de experiencias<sup>3</sup> permite crear un “know-how” (saber hacer) en la organización que ayuda en la planificación y realización de proyectos futuros, así como, en su caso, en la definición de servicios a partir de proyectos piloto, considerando los aciertos y errores previos.
- Conocer y considerar la experiencia de otros, pero evitando trasladar, sin más, proyectos o servicios que se hayan demostrado válidos en otro contexto, sin tener en cuenta las características específicas del contexto.
- Desarrollar la innovación en las organizaciones: reforzando las funciones y procesos relacionados con la identificación de necesidades emergentes y el desarrollo de nuevas respuestas, de modo que formen parte de la práctica habitual de la entidad; estimulando el ejercicio de las capacidades personales vinculadas a la innovación (análisis de la realidad, creatividad...); impulsando una cultura de innovación en la entidad (dirección, equipo de gestión, personas que trabajan en servicios...) y promoviendo la configuración de “equipos de proyecto”.
- Adecuar los proyectos a las necesidades implicando a todas las partes interesadas (personas destinatarias, entidades e instituciones financiadoras,...), desde las primeras fases. Y garantizar, al mismo tiempo, que los proyectos se alinean con la misión de la entidad, evitando la sobreadaptación al medio con el consiguiente riesgo de pérdida de identidad (no perder de vista la realidad y preservar al mismo tiempo la identidad, actualizándola).
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de la marcha del proyecto.
- Identificar los riesgos y problemas en fases tempranas, permitiendo que se diseñen acciones correctivas a tiempo.
- Buscar el ajuste entre las actividades, por un lado, y los recursos (económicos y materiales) y las capacidades de la organización, por otro, así como la eficiencia en la gestión y la eficacia, como consecuencia, entre otros factores, de un diseño de los recursos ajustado a las necesidades y de la colaboración con otros agentes.
- Partir, desde la propia identificación de la idea de proyecto, del conocimiento de los recursos disponibles en el entorno, evitando duplicidades y solapamientos, así como la descoordinación de las respuestas dadas por la propia entidad, otras entidades del tercer sector, las administraciones públicas, etc.
- Divulgar los proyectos desarrollados y difundir el conocimiento generado a través de acciones de comunicación.

---

3 Al final del documento se han incluido algunas referencias bibliográficas de interés sobre sistematización de experiencias. Sartu (a), 2010. Sartu (b), 2010

## 4. Fases del ciclo de un proyecto

En la gestión de un proyecto social vamos a observar fases o momentos diferentes, tal y como se indica en el gráfico. Cada fase del proyecto influye en el resto, siendo habitual realizar ajustes durante todo el “ciclo de vida del proyecto”. Los próximos apartados abordarán en profundidad cada una de las fases mencionadas.



Tal y como hemos señalado, esta publicación incide, de manera especial, en la función de evaluación y su desempeño en cada una de las fases del ciclo de un proyecto:

- Evaluación de la idea de proyecto (evaluación ex ante), para valorar su adecuación y decidir realizar o no el esfuerzo que implica el diseño (fase inicial).

- Evaluación del diseño del proyecto y análisis de viabilidad y sostenibilidad para tomar la decisión de poner en marcha el proyecto (fase de diseño del proyecto). El diseño del proyecto incluye también el diseño de la evaluación durante y tras su ejecución.
- Evaluación y seguimiento de la ejecución del proyecto, para constatar su marcha e introducir, si es preciso, medidas correctoras (fase de puesta en marcha y ejecución).
- Evaluación tras la ejecución (evaluación ex post) e informe final, para extraer aprendizajes de la intervención y orientar actuaciones futuras (fase final).

La evaluación tiene como finalidad la mejora de la intervención. Constituye un medio para hacer un uso más adecuado de los recursos disponibles, mejorar los procesos y cambiar, si fuera necesario, el curso de la acción.

Y es también un instrumento de aprendizaje. Al evaluar no nos limitamos a registrar datos o medir resultados. Obtenemos información que contribuye a incrementar el conocimiento sobre el que se fundamenta nuestra intervención.

Entendida de este modo la evaluación va más allá del mero control, convirtiéndose en un elemento fundamental para la toma de decisiones.

Los proyectos suelen sufrir diversas vicisitudes a lo largo de su preparación y ejecución, lo cual puede dar lugar a resultados insatisfactorios, no esperados, como no finalizar en el plazo establecido, una baja calidad del servicio prestado, etc.

El diseño adecuado del proyecto, la evaluación del propio diseño (análisis de la viabilidad, factibilidad... de la idea de proyecto) o el diseño de la evaluación final constituyen aspectos cruciales, anteriores a la puesta en marcha del proyecto.

El cuidado de la puesta en marcha, el seguimiento de la ejecución y la evaluación continua constituyen mecanismos de evaluación y control del proceso que permiten ir introduciendo las medidas correctoras necesarias cuando se tuerce el rumbo, se reducen los ritmos, etc.

## 4.1. Fase inicial: identificación de la idea

Partiendo de una primera idea sobre la necesidad o el problema al que se pretende dar respuesta (por ejemplo, las dificultades o necesidad de acceso a actividades de ocio positivo de algunos y algunas adolescentes de un determinado barrio), se trata de ir perfilando la idea de proyecto, siguiendo los siguientes pasos.

### Pasos a seguir en la fase inicial: identificación de la idea

1. Análisis de la realidad: recogida de información sobre la necesidad o el problema al que pretendemos dar respuesta (concretar cuál es la situación de partida), con la participación de los “grupos de interés” (partes interesadas o involucradas).
2. Definición del problema o la necesidad que se pretende atender y de los posibles factores de incidencia.<sup>4</sup>
3. Análisis de recursos: valoración de la existencia de recursos adecuados para dar respuesta a la necesidad o problema detectado.
4. Identificación y priorización de alternativas innovadoras.
5. Evaluación ex ante: análisis de la pertinencia, viabilidad, factibilidad y coherencia, con la identidad de la entidad, de la idea de proyecto.

Esta primera fase tiene mucha importancia por lo que es conveniente planificarla y destinar los recursos y el tiempo preciso para llevarla a cabo.

Téngase en cuenta que:

- Los cinco pasos que vamos a dar deben permitirnos tomar la decisión, al final de esta fase, de iniciar o no el esfuerzo que representa el diseño del proyecto.
- En caso de que decidamos diseñarlo, si acotamos bien la idea de proyecto, en diálogo con las partes interesadas, el diseño del proyecto y el resto de fases se conducirán con mayor facilidad, sin necesidad de volver atrás.

Además, el diagnóstico o análisis, tanto externo como interno, que debemos realizar en esta fase es crucial para orientar el proyecto. Difícilmente podremos elaborar el proyecto si no disponemos de la información necesaria para delimitar la realidad concreta sobre la que actuar (aspectos externos) y valorar nuestra capacidad para abordarla (aspectos internos).

Es muy importante también identificar e implicar, desde esta primera fase, a todas las partes interesadas.

---

<sup>4</sup> Entendemos por “factores de incidencia” aquellos que pudieran contribuir a la resolución del problema o la cobertura de la necesidad. Son también, por tanto, los que contribuyen a explicar el problema o el hecho de que la necesidad no esté cubierta.

## Aspectos a considerar en relación a la participación de los “grupos de interés”

*Identificación de los “grupos de interés”, “stakeholders” o, mejor, de las partes interesadas o involucradas (en el problema, la necesidad y el proyecto)<sup>5</sup>.*

- Las personas potencialmente beneficiarias del proyecto (las y los destinatarios últimos).
- La comunidad en la que se va a llevar a cabo el proyecto.
- Las entidades e instituciones que participarán en su financiación.
- Las personas y/o entidades que previsiblemente colaboren en su ejecución (equipo de profesionales, voluntariado, profesionales independientes, otras entidades sociales,...).
- Otras entidades que ya trabajan con el colectivo destinatario y/o conocen muy de cerca el problema o la necesidad que abordará el proyecto.

*¿Qué permite el análisis de las necesidades, demandas, expectativas... de las partes?*

- Facilita el conocimiento del proyecto y el compromiso de las partes con el mismo, en la medida en que lo perciban como valioso. Su grado de compromiso dependerá en buena parte de su conocimiento del proyecto y de que se sientan partícipes de su diseño. El conocimiento del proyecto les permite elaborar sus propios juicios respecto a si les va a resultar útil o no.
- Facilita que la propuesta de intervención se elabore a partir de diferentes puntos de vista. Se pueden plantear diferentes alternativas de intervención ante una misma realidad por lo que es importante contar con todas las partes involucradas a la hora de definir la situación de partida, la situación deseada y las actuaciones necesarias para alcanzarla.
- Previene conflictos futuros derivados del déficit de participación y conocimiento del proyecto en las fases previas a su ejecución (obviar dimensiones de la necesidad o problema a abordar, o factores significativos que inciden en el mismo; generar rechazo de las partes porque no perciben que el proyecto responda a sus expectativas; etc).
- Favorece el empoderamiento de la población beneficiaria, en la medida en que participa activamente desde el nacimiento de la idea de proyecto.

## Niveles de participación

Es importante además clarificar previamente, con las partes involucradas o interesadas, cual va a ser su participación en las distintas fases del ciclo del proyecto y si ésta va a tener un carácter consultivo o decisivo.

5 Así, por ejemplo, si lo que perseguimos es el acceso al ocio positivo (educativo, participativo, saludable...) de adolescentes en situación de riesgo de un determinado barrio:

- ellos y ellas serían las *destinatarias últimas* (o destinatarias finales del proyecto) ,
- *otras partes directamente involucradas* serían las y los adolescentes que acceden a recursos de ocio, las familias, la entidad o institución que gestiona los recursos de ocio y su personal, etc.
- y *otras partes interesadas* en la atención de la necesidad o la resolución del problema, podrían ser la población del barrio, los centros educativos, los departamentos de las administraciones públicas con responsabilidades en materia de protección de personas menores de edad, etc.

*Para referirnos a todas ellas, a lo largo del texto utilizaremos el concepto de las partes o las partes interesadas.*

## **A. Análisis de la realidad: recogida de información sobre la necesidad o el problema a abordar e identificación de la situación de partida**

En primer lugar, se trata de recoger información sobre la necesidad o el problema, preguntando a las partes interesadas y, particularmente, a quienes tienen la necesidad o a quienes el problema afecta directamente.

A este respecto:

- Siendo vital la participación de las y los destinatarios últimos, es importante tener en cuenta que son más las partes involucradas o interesadas en la atención de la necesidad o la resolución del problema.
- Es necesario, por tanto, identificar las *necesidades sentidas o percibidas* por las y los destinatarios últimos y por otras partes directamente involucradas o interesadas, mediante entrevistas informales, encuestas, grupos de discusión...

Además de recoger información sobre las necesidades tal y como las expresan las partes, es aconsejable, también, elaborar un breve marco de referencia de carácter teórico-práctico que resulta clave para definir posteriormente, entre otros aspectos, el modelo de intervención.

Para elaborar este marco teórico-práctico cabría:

- considerar la propia experiencia, así como la bibliografía especializada y la legislación o los planes de las administraciones (*necesidades normativas*);
- analizar proyectos similares (*necesidades comparadas*), evitando en todo caso trasladar miméticamente a nuestro contexto el análisis o las soluciones adoptadas en contextos diferentes.

Puede ser oportuno también profundizar en los antecedentes del problema o necesidad. Ningún proyecto surge en blanco. Siempre hay una historia detrás que nos hace ver que ese problema o necesidad es relevante y por ello es necesario intervenir.

Además, en ocasiones, ha podido haber intentos previos de abordar el problema o la necesidad que no se llevaron a cabo o no resultaron, por distintas razones. Recapitular y exponer el origen de la idea y analizar los intentos previos y los fracasos, si los ha habido, nos permitirá orientar y acotar la idea de proyecto.

En definitiva, mediante este conjunto de tareas (entrevistas, encuestas, grupos de discusión, reflexión sobre la propia experiencia, análisis de la literatura, la legislación y los planes sobre la materia, análisis de otros proyectos o de experiencias previas...) se trata de obtener información para, en el siguiente paso, acotar el objeto del proyecto y definir la situación de partida.

## B. Definición del problema o necesidad y de los factores de incidencia

La correcta formulación de la necesidad o el problema, de sus dimensiones, y de los factores de incidencia, sintetizando la información obtenida en el análisis de la realidad y reflexionando a partir de ella, constituye un aspecto clave para procurar un diseño del proyecto adecuado al contexto y las necesidades.

**En primer lugar**, se trata de definir *cuál es el problema o necesidad*, estableciendo sus dimensiones. Para formular adecuadamente el problema o necesidad es preciso:

- Integrar en la definición la perspectiva de las partes: las y los destinatarios últimos (siguiendo con el ejemplo, *adolescentes en situación de riesgo sin experiencia de ocio “positivo”*), las partes involucradas y otras partes interesadas.
- Contextualizar el problema o necesidad: ubicar las dificultades o necesidades en el espacio y en el tiempo (los proyectos deben tener un contexto).
- Concretar las dificultades o necesidades que se plantean, estableciendo así las dimensiones del problema o la necesidad: *falta de integración en recursos de ocio normalizados, falta de experiencias siquiera puntuales de ocio positivo (educativo, participativo, saludable...)...*; o en términos de necesidad: *necesidad de integración en recursos normalizados, necesidad de participación siquiera puntual en actividades de ocio positivo*.

Para ello, es útil plantearse algunas cuestiones y responder a las mismas, teniendo en cuenta el análisis de la realidad. Cuestiones tales como:

- ¿En qué entorno físico/geográfico se expresa la necesidad o el problema?
- ¿Cómo surgió el problema o la necesidad y cómo ha ido evolucionando?, ¿qué respuestas se han ido dando?
- ¿Quiénes son y qué hacen –respecto a la necesidad o el problema- las y los destinatarios últimos? ¿Cuántos son? ¿Cómo expresan la necesidad o el problema?
- ¿Cómo expresan la necesidad o el problema otras partes involucradas y qué hacen en relación a la necesidad o el problema (para generarlo o resolverlo)?
- ¿En qué plazo debería articularse una respuesta (¿cuándo hay que empezar?) y cuánto tiempo sería necesario para llevar a cabo el proyecto?

**En segundo lugar**, se trata de identificar los factores de incidencia, preguntándose *porqué se produce el problema o la necesidad y qué factores contribuirían a su resolución o atención*.

Lo que cabe, en todo caso, es plantear hipótesis sobre los factores que inciden en el problema o la necesidad. La propia intervención permitirá valorar lo adecuado del análisis y, en su caso, identificar nuevos aspectos e introducir ajustes en el proyecto, con la participación de las partes, concibiendo así el proyecto como un *proceso de investigación- acción – participativa*.

## Veamos los dos pasos, siguiendo con el ejemplo...



### El problema (o la necesidad) y sus dimensiones

Un grupo de unos 60-70 adolescentes del barrio X, agrupados en distintas cuadrillas, y que se encuentran en situación de riesgo (fracaso escolar, dificultades en la familia, consumo de drogas...), no ocupan su tiempo libre de manera positiva (ocio educativo, participativo, saludable...): participación en actividades de tiempo libre educativo, iniciativas impulsadas por las y los propios adolescentes, actividades deportivas, etc.

Algunos de ellos no utilizan los recursos de ocio normalizados (dirigidos a todas las personas de su edad) y otros son rechazados por realizar un mal uso de los mismos.

Las y los propios adolescentes perciben que los recursos no se adaptan a sus demandas (abren tarde y cierran pronto, no hay espacios para estar, jugar..., informalmente, etc.). La mayoría de las familias no conocen los recursos y están preocupadas por el ocio de sus hijos e hijas, pero no estimulan el ocio positivo. Los recursos consideran que estos adolescentes deberían garantizar determinadas pautas de comportamiento si quieren integrarse en los mismos (respeto de los horarios, participación en algunas de las actividades grupales propuestas, continuidad en la asistencia, comunicación con familiares, no consumo de drogas en los locales ni en el exterior...).



### Factores de incidencia

Del análisis de la literatura y de otras experiencias, propias y ajenas, previas y similares, se desprende que para el logro de los objetivos es importante adoptar un enfoque progresivo y atender a los siguientes factores.

*Experiencia:* haber participado en alternativas de ocio positivas, siquiera puntuales y haber disfrutado de esas experiencias.

*Red de relaciones:* contar con amigos o amigas y personas de referencia que participan en alternativas de ocio positivas (formales o informales, estables o puntuales) y recursos normalizados.

*Desarrollo de capacidades y actitudes* requeridas para la participación en actividades de ocio positivas y en recursos normalizados: respeto de normas, valoración de la salud y la propia imagen, colaboración y trabajo en equipo, etc.

*Implicación de las familias* (padres y madres): conocer la realidad del ocio de sus hijos e hijas, transmitirles su interés porque desarrollen actividades de ocio positivas, participar ellas mismas en actividades de ocio positivas, informarse sobre recursos, etc.

*Adaptación de los recursos* normalizados a las características y necesidades de las y los adolescentes en situación de riesgo: de los espacios, los tiempos, las propuestas, los requerimientos iniciales y progresivos...

Teniendo en cuenta la definición de los problemas y los factores de incidencia, la idea de proyecto pudiera sintetizarse así: facilitar el acceso de las y los adolescentes en situación de riesgo del barrio X a alternativas de ocio positivo (educativo, participativo, saludable...), con *carácter puntual* y tanto en medio abierto (calle, campamentos...) como en recursos de ocio normalizados (dirigidos a toda la población de su edad) del propio municipio (gazteleku...), posibilitando así *experiencias satisfactorias*, el incremento de la *red de relaciones* de las y los adolescentes, el desarrollo de sus *actitudes y capacidades*, *la implicación de las familias y la adaptación de los recursos* a sus características y necesidades. El horizonte temporal del proyecto sería de un año.

Siguiendo el mismo ejemplo, si hubiéramos abordado la cuestión desde la perspectiva de la necesidad, hubiéramos señalado también que se trata de: que las y los adolescentes en situación de riesgo (señalando qué entendemos por tal) accedan a experiencias puntuales (señalando qué entendemos por tal), de ocio positivo (señalando qué entendemos por tal), tanto en medio abierto como en recursos normalizados del propio municipio, adaptados a sus características y necesidades, que les permitan desarrollar actitudes y capacidades, relaciones, etc.

Este esfuerzo de análisis y concreción, que realizamos en esta primera fase, nos será muy útil a la hora de diseñar y elaborar el proyecto, para establecer sus objetivos y también las actividades, tal y como posteriormente veremos, siguiendo con el ejemplo.

Para la identificación de los factores de incidencia pueden ser útiles algunas **herramientas** como las siguientes, que también se pueden combinar:

- *Lluvia de ideas*. Cuando no sabemos muy bien por dónde empezar a la hora de definir el problema o la necesidad. Es una técnica muy abierta, adecuada para las fases iniciales de generación de ideas. Se basa en la libre expresión de ideas, anulando el juicio crítico en el momento en que se están produciendo. Al contrario, se trata de generar nuevas ideas a partir de las que se exponen. Existen versiones en las que, inicialmente, cada persona escribe sus ideas en tarjetas que las demás personas pueden leer, anotando nuevas ideas que les pueda sugerir la lectura. Las ideas producidas se valoran en un segundo momento.
- *Mapas mentales*. Cuando tenemos identificada una necesidad o un problema, podemos utilizar esta técnica para representar gráficamente subtemas relacionados con el temadodo principal (dimensiones del problema o la necesidad), los factores que intervienen, etc. Puede ser utilizada de manera individual o colectiva.
- *Grupo de discusión*. Cuando queremos profundizar en una necesidad o problema identificado, podemos realizar un grupo de discusión, invitando a personas involucradas o interesadas, que conozcan el ámbito concreto que queremos abordar y, de alguna manera representen diversas perspectivas, a fin de recoger sus impresiones sobre el mismo y poder profundizar. En esta fase, los grupos de discusión deberían ser amplios y semiestructurados (sin condicionar la reflexión con un guión cerrado).
- *Arte de preguntar*. Puede ser útil, ya que nos hace plantearnos el problema, la necesidad, la idea, desde todos los enfoques posibles. Puede ser utilizada de manera individual. Para ello es útil la técnica QPPCCD ¿Qué, Quién, Porqué, Para qué, Cuándo, Cuánto, Cómo y Dónde?.

- *Diagrama del pez (diagrama Ishikawa)*. Esta técnica nos permite enumerar todos los posibles factores o “causas”, tanto primarias como secundarias, que inciden sobre la necesidad o problema.
- *Diagrama de relaciones*. Sirve para analizar las relaciones “causales” existentes en torno a un problema. Ayuda a identificar los factores de incidencia.

### C. Análisis de recursos

Una vez definida la necesidad o el problema a abordar, sus dimensiones y los factores de incidencia, es necesario identificar los recursos que pudieran estar ofreciendo ya algún tipo de respuesta y valorar en qué medida lo están haciendo, efectivamente.

En este análisis habría que:

- Identificar qué recursos se dirigen a las y los destinatarios últimos y cuáles están ofreciendo algún tipo de respuesta a la necesidad o problema detectado.
- Analizar el ajuste de estas respuestas a la definición de la necesidad o problema y a los factores de incidencia.
- Reflexionar sobre la respuesta que, en su caso, estemos ofreciendo desde la propia organización y cómo podríamos mejorarla, evitando solapamientos y colaborando con los recursos identificados.

En este proceso, es fundamental conseguir la máxima colaboración para obtener la mayor información posible de todos aquellos recursos que puedan estar relacionados con el problema o la necesidad a atender. El proceso de análisis favorece, además, establecer contactos que permiten incorporar nuevas perspectivas al proyecto, implicar a otros agentes, evitar duplicidades y facilitar la posterior coordinación y colaboración entre recursos.

Además, se trata de conocer el potencial del contexto próximo (de los recursos, de la comunidad...) para dar respuesta a las necesidades o problemas detectados, así como los factores del entorno que pueden posibilitar o limitar la acción futura, determinando qué riesgos pueden afectar al proyecto y previendo posibles alternativas de respuesta.

Algunos aspectos a considerar en el análisis de los recursos, con el objeto de identificar posibles lagunas en la atención u oportunidades de colaboración, son los siguientes:

#### **Algunos aspectos a considerar en el análisis de los recursos**

##### *Identificación de los recursos*

- Relación de recursos existentes.
- Ubicación de cada recurso, ámbito geográfico y, en su caso, dependencia institucional.
- Perfil de las personas destinatarias y tipo de necesidades que atiende.

### *Respecto a las personas usuarias*

- Perfil, características, necesidades y demandas de las personas usuarias.
- Diferencias entre las personas destinatarias (población potencialmente beneficiaria) y las usuarias (quienes utilizan de hecho los recursos).

### *Respecto a los servicios*

- Servicios que se ofertan: horario y periodo de atención (estacionalidad: apertura sólo en determinados periodos), grado de cobertura (capacidad, existencia de listas de espera...), requisitos de acceso (precio y otros) y posibles problemas de acceso al recurso (barreras para determinadas personas...).
- Grado de satisfacción de las personas usuarias.
- Actitud y sensibilidad de las personas respecto al precio y otros requisitos de acceso.
- Necesidades no cubiertas.
- Vías de difusión del servicio utilizadas.

## **D. Identificación de alternativas innovadoras**

Una vez analizados los recursos propios y ajenos, y siempre que consideremos necesario impulsar un nuevo proyecto que aporte algún cambio respecto a la situación previa, el siguiente paso es identificar soluciones alternativas que tengan alguna repercusión en los factores de incidencia.

¿Cómo podemos ofrecer respuestas al problema o la necesidad, teniendo en cuenta sus dimensiones, los factores de incidencia y los recursos, propios y ajenos?

Este es el momento de generar ideas y seleccionar las más adecuadas.

Existen innumerables técnicas de apoyo que podemos utilizar durante la fase de generación de ideas y, posteriormente, para madurarlas y analizar su viabilidad. Será necesario escoger la o las que se consideren más apropiadas, teniendo en cuenta los objetivos, la temática a abordar, si se trata de promover un trabajo individual o colectivo, etc.

Es posible utilizarlas de manera combinada y en fases y subfases distintas del ciclo de proyecto, realizando las adaptaciones oportunas.

### **Técnicas de generación de de ideas**

#### *Scamper*

Identificado el elemento que se desea mejorar, se comienza a buscar ideas basándose en preguntas que derivan de las siguientes acciones que plantea la técnica: a) sustituir; b) combinar; c) adaptar; d) modificar; e) buscar otros usos; f) eliminar; g) cambiar la forma.

Cada letra de la palabra Scamper, en inglés, se corresponde con una de estas acciones: Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put on other uses, Eliminate, Rearrange.

### *Técnica de los seis sombreros*

Se trabaja en grupo sobre aspectos concretos para generar recomendaciones. Las personas participantes deben ir poniéndose diferentes sombreros, que simbolizan los 6 modos fundamentales del pensamiento. Blanco: Objetividad. Rojo: Sentimientos, emociones. Negro: Visión negativa. Amarillo: Visión positiva. Verde: Pensamiento creativo. Azul: Organización de las ideas. Se trata así de que vayan adoptando diferentes posiciones, saliendo del rol o la actitud que adoptan habitualmente.

### *Técnica de los escenarios*

Se trata de un trabajo, personal o grupal, en cuatro etapas: Diseño de la situación ideal (escenario ideal); Diseño de la situación más catastrófica (peor escenario); Identificación de ideas: ¿qué hacer para orientarse hacia el ideal escrito?, ¿cómo evitar las consecuencias descritas?; Trasformar estos datos en líneas de acción.

### *Grupo de discusión*

Invitando en este caso a personas con capacidad creativa, que conozcan la necesidad o el problema sobre el que se desea incidir, aporten perspectivas diversas y sean expertas en uno o varios de los factores de incidencia.

En este caso, la reflexión del grupo de discusión deberá estructurarse, principalmente, en torno a estos factores, para identificar alternativas de respuesta; si bien la propia reflexión puede llevar también a identificar nuevos factores, precisarlos, o incluso a introducir matices y profundizar en la propia descripción de la necesidad o el problema.

Una vez generadas las diferentes alternativas, será preciso **seleccionar las más adecuadas**. A tal efecto, existen diferentes técnicas que podemos utilizar.

Una de las más conocidas es el *método Hanlon* que plantea las siguientes variables de cara a valorar la oportunidad de una intervención (solución a un problema).

<b>Método Hanlon</b>		
<i>Variables a considerar</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Cuantificación</i>
Magnitud del problema (A):	(0-10)	Nº personas afectadas por el problema/Población total
Severidad del problema (B)	0-10	Carga social que genera un problema
Eficacia de la solución (C)	0,5 (difícil) 1 / 1,5 (fácil)	Determina si los problemas son fáciles o difíciles de solucionar
Factibilidad <sup>6</sup> de la solución (D) D1+D2+D3+D4+D5	0 ó 1 0 ó 1 0 ó 1 0 ó 1 0 ó 1	D1 Pertinencia D2 Economicidad D3 Aceptabilidad D4 Disponibilidad de recursos D5 Legalidad
<b>Prioridad: <math>(A+B) \times C \times D</math></b>		

6 La factibilidad se entiende aquí como la posibilidad de llevar verdaderamente a término el proyecto considerando los otros cinco aspectos.

En el caso de una alternativa concreta de actuación para dar respuesta a un factor que incide en la necesidad o problema (por ejemplo, la implicación de las familias) habría que valorar la magnitud y severidad de este factor (el número de adolescentes sobre el total a los que afecta la falta de implicación y su grado de incidencia en el acceso al ocio, respecto a otros factores) y considerar la eficacia y factibilidad de la solución propuesta: *“información a las familias sobre el proyecto, motivación y comunicación con ellas durante todo el proyecto a través de entrevistas individuales y dinámicas grupales”*.

¿Puede ser eficaz o es un aspecto difícil de solucionar y en el que resulta complicado incidir? Y ¿es pertinente?, ¿es eficiente (relación entre el coste y el resultado esperado)?, ¿es aceptable por las familias y otras partes (las familias están o no predispuestas a participar, sus hijos e hijas rechazan o aceptan este tipo de intervenciones...)?, ¿es viable teniendo en cuenta los recursos de los que disponemos?, ¿existe alguna restricción legal para realizar la actividad (por ejemplo, para acceder a las familias)?

En todo caso **para valorar las diferentes alternativas de respuesta** a la necesidad o problema que se hayan generado, y sin necesidad de ponderar cada aspecto, podemos tener en cuenta cuestiones como las siguientes:

1. Sus resultados, es decir, su efecto en:
  - la resolución del problema o la cobertura de la necesidad (acceso al ocio positivo);
  - los factores de incidencia (mejora de la percepción que los recursos tienen de las y los adolescentes destinatarios, desarrollo de las capacidades de las y los adolescentes, adaptación de los recursos a sus características y necesidades, implicación de las familias,...).
2. Un posible impacto, deseado, en otros aspectos (por ejemplo, la mejora de la relación de las y los adolescentes con otras personas de la comunidad, el rendimiento escolar...).
3. La posibilidad de que la intervención pueda provocar cambios ulteriores, una vez finalizado el proyecto (efecto bola de nieve).
4. La sostenibilidad de los resultados y/o de la intervención una vez finalizado el proyecto.
5. El número de personas beneficiadas por la intervención.
6. La correspondencia de las diferentes alternativas con el análisis realizado (pertinencia) y, particularmente, con las preferencias señaladas por las y los destinatarios últimos y otras partes involucradas, en la medida en que se va a perseguir implicarles en las actuaciones.
7. La disponibilidad de recursos económicos, materiales y humanos para llevarlas a cabo. Su coherencia con el saber hacer de la entidad y las capacidades de las personas que la integran o que pudieran asociarse al proyecto (factibilidad).
8. Su realismo considerando tanto los recursos de los que cabría disponer como el tiempo de ejecución del proyecto.

9. El coste de la intervención.
10. La proporción entre los resultados en sentido amplio (resultados, impacto, efecto tras la intervención...), y el esfuerzo necesario para obtenerlos.
11. El coste de postergación del tratamiento del problema o, de otro modo, la posibilidad de agravamiento del problema o la necesidad como consecuencia de la no intervención.
12. El hecho de que las alternativas no se solapen con otras iniciativas en curso y que permitan obtener mejores resultados que los actuales, en sí mismas o como fruto de la colaboración entre recursos.
13. La coyuntura: la existencia de condiciones, externas e internas, que favorezcan llevar a cabo la intervención.
14. La coherencia de las diferentes alternativas propuestas con la identidad (misión, valores) y las orientaciones estratégicas de la entidad.
15. Su coherencia con las capacidades disponibles o potenciales de la entidad.
16. Su coherencia con el marco normativo y legal (legalidad).

## E. Evaluación ex ante

En este momento, deberemos tomar la decisión definitiva de elaborar el proyecto y ponerlo en marcha, asegurándonos de que contamos con las condiciones, internas y externas, necesarias para impulsarlo.

La evaluación *ex ante*, también denominada “de predecisión”, “de factibilidad” o de “pertinencia” facilita tomar la decisión de si debe implementarse o no el proyecto e implica **evaluar la idea de proyecto** (destinatarias, definición del problema o necesidad, actividades, tareas, recursos...), considerando tanto el contexto externo como el interno.

Para evaluar la idea de proyecto, también conviene chequear al menos cuatro aspectos:

- la ***pertinencia*** de la idea de proyecto, es decir, la adecuación de las soluciones que se proponen a la realidad que se pretende modificar.
- su ***viabilidad***, es decir la existencia de condiciones (políticas, sociales, técnicas, económicas...) favorables para el desarrollo de la idea de proyecto.
- ***su coherencia con la identidad de la entidad***, garantizando que existe un alineamiento de la idea de proyecto con la misión y valores de la organización, así como con su visión y orientaciones estratégicas.
- su ***factibilidad***, es decir la capacidad técnica y económica de la entidad para llevar a cabo el proyecto, considerando, en términos de calidad y cantidad, los recursos humanos, materiales y económicos de los que dispone o podría disponer.

El análisis del contexto externo se centra en los dos primeros aspectos (pertinencia y viabilidad) y debe permitirnos determinar si la idea de proyecto es adecuada y si podemos contar con los recursos y apoyos externos suficientes para su desarrollo.

El trabajo realizado en las subfases anteriores nos habrá posibilitado incidir en la viabilidad de la idea de proyecto, si las partes interesadas la conocen y la perciben como un apoyo necesario, y en su pertinencia.

La realización de un diagnóstico interno -en relación únicamente a la idea de proyecto- debe ayudar a determinar su coherencia con la identidad (misión, valores...) de la organización, así como a identificar los recursos disponibles (capacidades del equipo, experiencia y saber hacer de la entidad, infraestructuras...) y definir la capacidad de la entidad para ejecutar las acciones previstas con su nivel actual de recursos, estableciendo en su caso qué recursos sería preciso incorporar.

*Este análisis lo hemos podido realizar en parte, en el paso anterior, al valor las distintas alternativas de intervención.*

La evaluación ex ante, además de proveernos de elementos de juicio para decidir la puesta en marcha del proyecto, representa un “insumo” para las fases posteriores de diseño y ejecución del proyecto. En cualquier caso, la valoración de estos aspectos (pertinencia, viabilidad, factibilidad, coherencia...) se retomará con mayor profundidad una vez diseñado el proyecto (evaluación del diseño y análisis de viabilidad y sostenibilidad). De lo que se trata ahora es de contar con bases suficientes para tomar la decisión de realizar el esfuerzo que requiere su diseño.

#### Cuadro resumen

<b>¿Qué nos proponemos con la evaluación ex ante?</b>
<i>Evaluar la pertinencia, viabilidad, factibilidad y coherencia con la identidad de la idea de proyecto.</i>
<i>Pertinencia (ajuste a la realidad)</i>
Coherencia entre la realidad y las soluciones que proponemos.
<i>Viabilidad</i>
Existencia de condiciones externas facilitadoras de su desarrollo.
<i>Coherencia con la identidad</i>
Coherencia con la misión, visión y orientaciones estratégicas de la entidad.
<i>Factibilidad</i>
Coherencia con las capacidades de la entidad.
<b>¿Para qué nos sirve?. Sobre todo, para:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar aquellos aspectos que resultan necesarios para que el proyecto sea pertinente, viable, factible y coherente con la identidad.</li> <li>- Decidir si diseñamos y ponemos en marcha el proyecto, en función de estos criterios y, concretamente, de la disponibilidad real o estimada de las condiciones externas e internas necesarias para su desarrollo.</li> <li>- Orientar la formulación posterior del proyecto.</li> </ul>

En caso de que la idea de proyecto supere este chequeo, se iniciará la fase de diseño del proyecto y el proyecto deberá incluirse en el plan de gestión de la entidad, asignando ya algunos recursos (humanos, técnicos, económicos) necesarios para su desarrollo.

## 4.2. Fase de diseño o elaboración del proyecto

### A. Definición de las destinatarias y destinatarios del proyecto

Hasta este momento tenemos la intención de lograr un cambio, una mejora. A partir de ahora tenemos que convertir esa idea de proyecto en un enunciado preciso estableciendo, en primer lugar, quiénes son, concretamente, las y los destinatarios del proyecto: su número, sus características, etc.

Aunque algunas actuaciones pueden dirigirse, genéricamente, a toda la población, otras siempre se dirigen a destinatarias o destinatarios específicos que es preciso concretar. Además, teniendo en cuenta el carácter multidimensional de los problemas o necesidades sociales, frecuentemente habrá que distinguir entre las y los destinatarios últimos (la población beneficiaria directa) y otros destinatarios del proyecto (población beneficiaria indirecta).

Serán destinatarias o destinatarios del proyecto todas aquellas personas, entidades... en las que se centre algún objetivo. O, de otro modo, aquellas en las que se quiera incidir para lograr un cambio que mejore la situación de partida.

Pero también cabe señalar a quiénes no se dirige la intervención e incluso, analizar, quién puede verse o sentirse perjudicado por ella. Así, diferenciaríamos entre:

Población beneficiaria directa	Aquella cuya situación se pretende mejorar como consecuencia de la intervención (las y los adolescentes en situación de riesgo que no participan en actividades de ocio positivo).
Población beneficiaria indirecta	Aquella que, participando o no en la intervención con el objeto de modificar los factores de incidencia, recoge efectos positivos de la intervención (las familias, los recursos de ocio, la comunidad en general...).
Población excluida	Población que queda excluida de la intervención.
Población perjudicada	Población que puede verse o sentirse perjudicada por la intervención.

El proyecto debe tener en cuenta, también, los intereses del resto de colectivos que puedan resultar, de modo directo o indirecto, afectados positiva o negativamente por la intervención.

Habitualmente, en el diseño de proyectos no se suele tomar en cuenta la existencia de la población excluida y de la población perjudicada, ni el modo en que ésta va a verse afectada por la intervención realizada, ya que puede considerarse como un aspecto negativo del proyecto.

Sin embargo, es importante analizar quién puede quedar excluido del acceso a un proyecto y porqué (particularmente si forma parte de las o los beneficiarios potenciales del mismo). Y, en el caso de la población perjudicada, si las consecuencias de sus reacciones pueden ser perjudiciales

para un adecuado desarrollo del proyecto, es necesario prever actuaciones para prevenir o abordar estas situaciones.

Por otro lado, es conveniente caracterizar con detalle, al menos, la población beneficiaria directa. E incluso cuantificarla (estimar el número de personas beneficiarias potenciales).

En algunos proyectos, es fácil expresar cuántos son y quién es la población destinataria a partir de listados de personas usuarias, socias, censos, etcétera. Sin embargo, en otros casos es muy difícil contar con datos precisos y es necesario recurrir a estimaciones.

Algunos aspectos que cabe tener en cuenta en la caracterización de la población destinataria directa, son los siguientes:

VARIABLES	POBLACIÓN BENEFICIARIA DIRECTA	
	Hombres	Mujeres
Número de personas		
Edad		
Situación física, psicológica...		
Situación familiar, red de apoyo informal		
Situación socio-económica: nivel de renta, vivienda...		
Situación laboral y nivel formativo		
Intereses, prioridades, en relación al proyecto		
Necesidades en relación al proyecto		
Participación social /Aceptación o rechazo social		

En el caso de la población beneficiaria indirecta, convendría precisar el número estimado de personas, familias, recursos... del que estamos hablando y también señalar aspectos como su relación con la población beneficiaria directa y el beneficio que obtendrán de la intervención.

En el caso de la población excluida cabría precisar su número, edad, sexo y las razones para su exclusión. En el caso de la población perjudicada cabría precisar los perjuicios que podrían percibir, su posible reacción, el efecto de la misma en el proyecto y las medidas previstas para prevenirla y, en su caso, contrarrestarla.

### **Criterios de selección de la población beneficiaria**

El establecer un criterio de selección deriva del hecho de que la intervención que se va a realizar con el proyecto es, necesariamente, limitada. Quizás los resultados que puedan obtenerse puedan posteriormente generalizarse o alcanzar a otras personas, mediante proyectos posteriores o a través de la puesta en marcha de servicios tras una experiencia piloto.

Es conveniente considerar algunas preguntas que pueden servir como criterio para delimitar la población beneficiaria directa de un proyecto:

- ¿Qué persona o población se encuentra en una situación de mayor gravedad o necesidad?
- ¿Qué población puede aprovechar en mayor medida los beneficios que aporta la intervención?
- ¿Con qué población es posible alcanzar más fácilmente resultados?
- ¿El proyecto responde a una necesidad sentida o expresada por la población? O, de otro modo, ¿qué personas estarían más dispuestas a participar activamente porque sienten la necesidad?

En cualquier caso, a la hora de tomar decisiones en base a estos criterios, debe tenerse en cuenta que generar las condiciones más positivas para el desarrollo del proyecto puede contribuir a su éxito, pero quizás no a su generalización posterior.

## B. Formulación de los objetivos

Una vez delimitada la población destinataria del proyecto, deberemos especificar qué **resultados se espera conseguir**, es decir, cuáles son los objetivos del proyecto, en relación con las necesidades detectadas en el análisis previo y sus diferentes destinatarios y destinatarias. Siguiendo con el ejemplo, habrá que formular objetivos centrados en las y los adolescentes en situación de riesgo, sus familias, los recursos de ocio, etc.

### ¿Qué es un objetivo?

Los objetivos, según la definición que realiza Ander-Egg, son “los enunciados de los resultados esperados o los propósitos que se desea alcanzar dentro de un periodo determinado a través de la realización de determinadas acciones...”.

Además de proponer objetivos realistas, factibles (*posibles de alcanzar con los recursos disponibles y dentro de los plazos previstos*) y pertinentes (*con una relación lógica con la necesidad o problema y los factores de incidencia*), es fundamental que los objetivos estén claramente formulados.

Una buena formulación de los objetivos, facilita la comprensión del proyecto, denota un trabajo bien hecho, expresa claridad en los propósitos, y posibilita la elaboración del resto del proyecto.

Hay que tener en cuenta que, posteriormente será necesario articular coherentemente los objetivos, las actividades y tareas a realizar para alcanzarlos y los recursos a movilizar.

### Algunas reglas a tener en cuenta para una correcta formulación de cualquier tipo de objetivo

- Establecer objetivos claros, formulados en un lenguaje comprensible y preciso.
- Deben estar centrados en las y los destinatarios de la acción y reflejar los resultados que se espera que éstos alcancen como resultado de la misma.
- Deben ser unitarios = un verbo + un contenido. No puede haber dos verbos ni tampoco dos contenidos. Si los hay habrá más de un objetivo y habrá que formularlos separadamente.
- Su formulación puede comenzar con un verbo en infinitivo o en futuro perfecto.

*Ejemplo:* “Participar en actividades puntuales de ocio positivo”

O si se quiere dejar claro en quién se centra el objetivo, cabe redactarlo como en el *ejemplo:* “que los y las adolescentes del barrio participen en actividades puntuales de ocio positivo”. Esto es particularmente necesario en los proyectos de intervención social, puesto que habitualmente el proyecto, dado el carácter multidimensional de los problemas y necesidades sociales, se centra en más de un destinatario (en el ejemplo: las y los adolescentes, sus familias, los recursos de ocio.,,).

#### *Verbos a utilizar para la definición de los objetivos*

- Si los objetivos han de centrarse en las y los destinatarios, es conveniente evitar verbos como “promover” la mejora de la calidad de vida, “impulsar” la participación.... El objetivo no es “promover” la mejora de la calidad de vida, sino que las personas mejoren su calidad de vida.
- Si los utilizamos deberemos asegurarnos de que queda claro que se refieren al resultado que se espera del proyecto y que están centrados en las personas destinatarias. Por ejemplo: “Promover la mejora de la calidad de vida, la participación, el acceso al ocio... de las personas con discapacidad”.
- En realidad lo que estamos queriendo decir es que las personas con discapacidad mejoren su calidad de vida, participen en actividades en el entorno comunitario, etc (esos son los resultados que esperamos del proyecto que deben estar siempre centrados en las personas destinatarias).

Por otro lado, los objetivos aunque estén formulados de una manera concreta e inequívoca, pueden quedarse en simples enunciados, propósitos, si no son operativos.

Es decir, en la formulación de los objetivos, hay que dar un paso más que consiste en establecer de forma precisa *cuánto se quiere alcanzar de los objetivos, en qué tiempo y en qué lugar*. Esta cuantificación de los objetivos en un espacio-tiempo determinado son los denominados **objetivos operativos o metas**.

Por ello, en los proyectos es necesario establecer jerarquías de objetivos que deben diferenciar, al menos, tres niveles, interrelacionados: el **objetivo general**, los **objetivos intermedios o específicos** y los **objetivos operativos o metas**, que permiten concretar ambos.

<b>JERARQUIA DE OBJETIVOS</b>	
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	
<b>Definición</b>	<p>El objetivo general del proyecto es su <b>propósito central, lo que queremos conseguir como resultado final o último.</b></p> <p>En nuestro ejemplo: “que las y los adolescentes en situación de riesgo accedan a actividades de ocio positivo” o, directamente, “acceder a actividades de ocio positivo”. Aunque puede haber más de uno, en la mayoría de las ocasiones se suele formular un único objetivo general y, al menos en el caso de los proyectos, es conveniente que no haya más de uno.</p> <p>Sea como sea, serán los objetivos más amplios, ocupando el primer nivel de la jerarquía y a ellos quedarán referidos el resto.</p>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se refieren al problema o la necesidad.</li> <li>- Son nuestros propósitos a largo plazo.</li> <li>- Uno se considera lo más adecuado.</li> <li>- Sirven para encuadrar al resto de objetivos.</li> <li>- Es preferible evaluarlos directamente, a través de objetivos operativos directamente vinculados a los mismos.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS O INTERMEDIOS</b>	
<b>Definición</b>	<p>Son <b>logros más concretos que los objetivos generales</b>, que proponemos relacionar con los factores de incidencia.</p> <p>En nuestro ejemplo: “Que las y los adolescentes adquieran capacidades para participar en iniciativas de ocio positivo o integrarse en recursos normalizados”, “Que los recursos adecuen sus propuestas y requerimientos, a las características y necesidades de estos adolescentes”, “Que las familias...”, etc..</p>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se formulan sobre la base de las hipótesis definidas en relación a los factores que inciden en el problema o la necesidad. O simplemente, desagregando el objetivo general, identificando logros más sencillos que pueden llevar a la consecución del objetivo general.</li> <li>- Se vinculan necesariamente al objetivo general.</li> <li>- Su consecución se suele plantear a medio plazo y suele ser la base para alcanzar el objetivo general. Por eso se llaman también “objetivos intermedios”.</li> <li>- Suelen corresponder a un área (o factor) en concreto.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	
<b>Definición</b>	<p>Especifican qué se pretende alcanzar, concretamente, en relación a los objetivos específicos o intermedios y los objetivos generales.</p> <p>Son las metas y representan, por tanto, un último nivel de concreción. Debe quedar absolutamente claro qué se espera que las y los destinatarios logren, concretamente, como resultado final del proyecto (objetivos operativos vinculados al objetivo general) o en relación a una determinada área o factor (objetivos operativos vinculados a un objetivo específico o intermedio).</p>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollan y concretan los objetivos generales y específicos.</li> <li>- Están directamente ligados con la evaluación de resultados.</li> <li>- Deben referirse a comportamientos o cambios en la situación directamente observables.</li> </ul>

Siguiendo con el ejemplo:

Objetivo general	Objetivos operativos (metas)
Acceder a alternativas de ocio positivo	Que al menos el 50% de las y los adolescentes en situación de riesgo participen, a lo largo del proyecto (un año) en al menos dos iniciativas puntuales (que no impliquen participar en una actividad posterior) de ocio positivo (actividades de tiempo libre educativo, deportivas...), en el marco de los recursos de ocio normalizados (dirigidos a toda la población adolescente) o en medio abierto, interactuando con adolescentes con quienes no se relacionan habitualmente, con una evaluación positiva de todas las partes y sin descolgarse antes de que concluya cada actividad propuesta.

### Objetivos específicos o intermedios (relacionados con los factores de incidencia)

Factor	Objetivo específico o intermedio	Objetivo operativo (meta)
Experiencia	Que las y los adolescentes en situación de riesgo cuenten con una primera experiencia positiva.	Que al menos un 80% participe en una experiencia puntual de ocio positivo, durante los primeros seis meses, sin abandonarla hasta su conclusión, y se encuentre satisfecho, mostrando su deseo de participar en otra iniciativa.
Red de relaciones	Que, como consecuencia de su participación en el proyecto, se incremente el número de personas, amigas o conocidas, que participen habitualmente en actividades de ocio positivo.	Que al menos el 20% de las y los adolescentes en situación de riesgo se relacionen con personas de su edad que participan habitualmente en actividades de ocio positivo (un impacto deseado del proyecto sería el incremento de la red de relaciones de las y los adolescentes).
Desarrollo de capacidades y actitudes	Que las y los adolescentes desarrollen y adquieran capacidades para participar en iniciativas de ocio positivo o integrarse en recursos normalizados.	Que al menos el 80% de las y los adolescentes que participen en iniciativas puntuales de ocio, desarrolladas en el marco de recursos normalizados, respeten las normas (cuidar el material, tratar adecuadamente a las y los compañeros...) y colaboren en las tareas de equipo.
Implicación de las familias	Que las familias promuevan activamente el acceso de sus hijos e hijas a iniciativas de ocio positivo.	Que el 50% de las familias participen en las actividades de información, animen a sus hijos e hijas a participar, les pregunten si están satisfechas y mantengan contacto con las y los monitores.
Adaptación de los recursos	Que los recursos adapten los espacios, tiempos, propuestas y requerimientos, a las características y necesidades de las y los adolescentes en situación de riesgo.	Que todos los recursos que participan en el proyecto: diseñen iniciativas puntuales, que no requieran sostener la participación en el tiempo; lleven a cabo iniciativas en medio abierto; posibiliten el acceso al espacio del recurso, para realizar actividades informales (conversación, billar, fútbolín...), respetando unas normas básicas, de modo que los y las adolescentes se acerquen progresivamente a los recursos...; etc.

En realidad, tal y como señalábamos en su momento, estamos formulando los objetivos a partir de hipótesis sobre los factores que pueden incidir en la resolución del problema o la cobertura de la necesidad.

La intervención nos dirá si, en este caso concreto, es así o no, pero de entrada entendemos que puede favorecer el acceso al ocio positivo:

- Haber participado en alternativas de ocio positivas y haber disfrutado de esas experiencias.
- Contar con amigos y personas de referencia que participan en este tipo de alternativas de ocio y en recursos normalizados.
- Contar con determinadas capacidades y actitudes: respeto de normas, valoración de la salud y la propia imagen, colaboración y trabajo en equipo, etc.
- Que las familias conozcan la realidad del ocio de sus hijos e hijas, transmitan su interés porque sus hijos desarrollen actividades de ocio positivas, participen ellas mismas en actividades de ocio positivas, se informen sobre recursos, etc.
- Que los recursos normalizados adapten los espacios, tiempos, propuestas, requerimientos iniciales y progresivos a las características y necesidades de las y los adolescentes en situación de riesgo.

Muchos de estos aspectos se identifican al definir alternativas de respuesta innovadoras a partir del análisis de los factores de incidencia: características que debieran tener los recursos para adaptarse, cosas que pudieran hacer las familias, etc.

Se debe tener en cuenta que el hecho de que se logren objetivos intermedios o específicos no significa que se alcance el objetivo general.

Sea como sea, una vez concluido el proyecto, habrá que preguntarse qué objetivos se han alcanzado, cuáles no y porqué, revisando, entre otros aspectos, la definición de la necesidad o el problema y de los factores de incidencia, e introduciendo las modificaciones oportunas.

Aprendemos e innovamos así, reflexionando a partir de la propia experiencia.

### **C. Plan de ejecución**

Una vez definidos los objetivos, se trata de detallar qué actividades se van a llevar a cabo para la consecución de los mismos.

Así, el plan de ejecución consistirá en determinar y ordenar temporalmente las actividades que se van a realizar durante la fase de ejecución para la consecución de los objetivos previstos. Es decir, se especificará *cómo se va a llevar a cabo el proyecto y cuándo*.

Las actividades guardan relación con las alternativas de respuesta identificadas y seleccionadas en la fase anterior y deben estar vinculadas a los objetivos definidos, es decir, cada actividad o grupo de actividades debe servir para el cumplimiento de un objetivo o varios. Para favorecer la comprensión y el diseño del proyecto, puede resultar útil elaborar un cuadro relacional, enumerando las actividades y los objetivos.

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS	OBJETIVOS GENERALES RELACIONADOS
Actividad 1	Objetivo específico 1.1	Objetivo general 1
Actividad 2	Objetivo específico 1.2	
Actividad 3	Objetivo específico 2.1.	Objetivo general 2
Actividad 4	Objetivo específico 2.2.	
...	...	...

Una vez se han determinado cuáles son las actividades previstas y las tareas<sup>7</sup> vinculadas a las mismas, el siguiente paso es ordenarlas en el tiempo, estableciendo en su caso las fases del proyecto.

A la hora de ordenar las actividades se pueden plantear dos casos:

- que la ejecución de algunas actividades se lleve a cabo al mismo tiempo que otras, es decir, que sean simultáneas.
- que haya una sucesión de actividades, es decir, que para iniciar una actividad previamente se haya tenido que finalizar otra.

De cualquier manera, las actividades se deben ordenar situando cada una de ellas en relación con la anterior y la posterior, e indicando en su caso cuáles de ellas son simultáneas. Para la ordenación temporal de las actividades se utilizará un *diagrama o cronograma*.

Los diagramas se utilizan para organizar y representar gráficamente las relaciones y temporalidad de las actividades contempladas en el plan de ejecución.

Si bien existen diversos diagramas, generalmente se suele utilizar el *diagrama de barras o diagrama de Gantt*, por su fácil elaboración e interpretación.

Consiste en una matriz o cuadro de doble entrada. En el eje vertical se presentan las actividades y tareas previstas, indicándose también habitualmente sus responsables. En el eje horizontal se presentan las unidades temporales (días, semanas, meses, trimestres, etcétera) en las que se van a ejecutar las actividades, agrupándolas en su caso en fases.

#### Diagrama de barras o diagrama de Gantt

Fases	Actividades	Tareas	Responsable	CRONOGRAMA			
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	....
FASE 1	Actividad 1	Tarea 1 Tarea 2					
	Actividad 2	Tarea 3 Tarea 4					
FASE 2	Actividad 3	Tarea 5 Tarea 6					
	Actividad 4	Tarea 7 Tarea 8					
....							

<sup>7</sup> Entendemos por actividades aquellas en las que participan las personas destinatarias. En nuestro ejemplo, las actividades de ocio, comunicación con las familias, etc. Y por tareas, las que lleva a cabo el personal del proyecto para preparar, llevar a cabo y evaluar dichas actividades, con la participación de las y los destinatarios o sin ella.

El diagrama de barras resulta útil en procesos de ejecución relativamente sencillos, ya que es bastante limitado a la hora de exponer la interdependencia de las actividades. Si se ejecutan paralelamente varias actividades y si existen relaciones de dependencia entre unas y otras, es recomendable utilizar otro tipo de diagramas como el *diagrama de PERT*.

#### **D. Planes de recursos y plan económico-financiero.**

Una vez definidas y ordenadas temporalmente el conjunto de actuaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto, es necesario precisar y cuantificar económicamente los recursos a emplear para llevarlas a cabo.

*¿Qué necesitamos?*

**Planes de recursos:** identificación de los recursos precisos para desarrollar el proyecto (diseño, ejecución y evaluación), una vez concretadas las actividades y tareas.

*¿Cuánto nos cuesta? ¿cómo lo financiamos?*

**Plan económico-financiero:** cuantificación monetaria del valor de los recursos e identificación de las posibles fuentes de financiación de los mismos.

Los diferentes recursos o inputs de un proyecto pueden clasificarse *en base a su naturaleza y por su vinculación al proyecto*.

Respecto a *la naturaleza de los recursos*, consideramos:

- **recursos materiales**, todos los bienes materiales (instalaciones, medios técnicos...) precisos para la correcta ejecución del proyecto;
- **recursos humanos**, todas las personas (personal contratado, voluntariado, profesionales independientes...) involucradas en cada fase del proyecto.

Respecto a *la vinculación de los recursos con el proyecto*, diferenciamos los **recursos vinculados directa e inequívocamente al proyecto** de **aquellos que no tienen una aplicación directa y exclusiva en el mismo**, sino que forman parte de la estructura de la entidad y suponen un soporte para todos los proyectos desarrollados por la misma.

Así, a modo de ejemplo, serán recursos indirectos los puestos de administración y gestión, el consumo de energía eléctrica, calefacción, teléfono, etcétera., en aquellos casos en que estos recursos sean compartidos por diferentes proyectos de la entidad (también puede tratarse de recursos asignados exclusivamente a un proyecto).

Finalmente, además de los recursos humanos y materiales, todo proyecto cuenta además con **recursos o inputs inmateriales o intangibles** que condicionan su marcha: los métodos y técnicas de intervención empleados, los apoyos facilitados por el entorno, etc.

En la medida en que estos recursos no supongan un coste económico real no se recogerán en el presupuesto final, pero sí es importante hacer mención de los mismos en el plan de recursos ya que, de hecho, afectan significativamente al desarrollo del proyecto.

### Clasificación de los recursos del proyecto

En base a su naturaleza	Por su vinculación al proyecto	
	Directos	Indirectos
<b>Recursos humanos</b> Personal contratado Personas voluntarias Profesionales independientes		
<b>Recursos materiales</b> Bienes de capital Consumibles o material fungible		
<b>Recursos inmateriales o intangibles</b> Técnicas, metodología, habilidades, destrezas		

#### D.1. Plan de recursos humanos

Un aspecto esencial y determinante para la buena marcha del proyecto es la **identificación de los recursos humanos necesarios y la adecuada organización de la contribución de todas las personas** implicadas en su diseño, ejecución y evaluación.

Los aspectos mínimos a considerar para la elaboración del plan de recursos humanos son:

- La definición de las **tareas** a llevar a cabo para el correcto desarrollo de las actividades recogidas en el plan de ejecución y para la gestión del proyecto.
- La definición de los **perfiles idóneos** para llevar a cabo el proyecto: identificar las competencias y actitudes necesarias, así como la titulación, formación y experiencia adecuadas para el desarrollo de las tareas previstas.

#### MODELO BÁSICO DE DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

OBJETIVOS DEL PUESTO:

TAREAS A REALIZAR:

SABER: ¿Qué es necesario saber para realizar bien tu trabajo?

CUALIDADES: ¿Cómo debes ser, qué cualidades debes tener para realizar bien tu trabajo?

FORMACION Y EXPERIENCIA:

- La **organización y coordinación interna**: establecer las dinámicas de coordinación y comunicación interna, identificando la persona o personas responsables de la coordinación del proyecto y los sistemas de seguimiento y evaluación (periodicidad de las reuniones, identificación de otros instrumentos de coordinación...).
- La **coordinación externa**: identificar las relaciones necesarias con personas y agentes distintos al equipo de proyecto para la realización de las actividades previstas y la gestión del proyecto.
- La estimación del **número y coste de las personas necesarias**, diferenciando entre personas contratadas, voluntarias y servicios de profesionales independientes.

### Coste del personal en plantilla

Estos costes incluyen la retribución que recibe el o la trabajadora (salario neto o líquido), más los seguros sociales y las retenciones del IRPF (salario neto+SS+IRPF=salario bruto).

Para determinar claramente el coste del personal asignado al proyecto habrá que tener en cuenta el salario bruto de cada puesto y el número de horas de dedicación previsto, señalando el coste/hora. Es conveniente incluir en el proyecto una tabla que especifique claramente las horas dedicadas al proyecto por persona y puesto, y su coste, junto con otros datos como el sexo o el período de dedicación.

Persona	Sexo	Puesto que ocupa	Nº de horas de dedicación	Coste/hora	Período de dedicación

### Coste de las personas voluntarias

La participación de voluntariado en el proyecto obliga a la entidad, conforme a lo previsto en el artículo 6 y el apartado 4 del artículo 8, de la Ley 1998, de octubre, del Voluntariado, a suscribir una póliza de garantía a las voluntarias y los voluntarios la cobertura por los daños y perjuicios que pudieran ocasionar a terceros en el ejercicio de su actividad, así como a reembolsar a la persona voluntaria los gastos ocasionados por la actividad voluntaria, cuando así se haya previsto en las condiciones pactadas entre la persona voluntaria y la organización, y dentro de los límites previstos en dicho acuerdo.

En la práctica parece oportuno suscribir un seguro que, además de la responsabilidad civil, pueda cubrir también los accidentes vinculados al desempeño de la actividad voluntaria.

Además, la Ley prevé que la entidad cuente con un estatuto interno del voluntariado, prevea mecanismos de participación del voluntariado en la entidad y garantice al voluntariado información, formación, orientación y apoyo para el desempeño de su actividad y seguimiento.

Todo ello supone asignar recursos e implica un coste.

## Coste de los servicios de profesionales independientes

Si se opta por contratar los servicios de personas ajenas a la entidad para la prestación de un servicio específico (por ejemplo, impartición de un taller formativo), se debe detallar igualmente el número de horas de dedicación al proyecto y el coste/hora imputado, sobre la base de los presupuestos solicitados.

### D.2. Plan de recursos materiales

En relación a los recursos materiales es preciso determinar el tipo de recursos que vamos a utilizar a lo largo de la vida del proyecto, así como su número y coste.

#### *Tipo de recursos*

Dentro de los **recursos materiales** podemos diferenciar entre **bienes de carácter duradero** y **bienes consumibles o material fungible**.

Esta diferenciación se fundamenta en la **durabilidad**, en relación a su posible uso o funcionamiento, de estos bienes. Así, serán considerados **consumibles o material fungible**, aquellos bienes consumidos en un período inferior a un año; y **bienes de carácter duradero**, los bienes cuya vida prevista sea superior a un año.

Atendiendo a esto, como **consumibles o material fungible** del proyecto consideraríamos: material de oficina (papelería, bolígrafos, carpetas,...), materiales de limpieza, materiales de publicidad (folletos, dípticos, tarjetas de identificación), alimentación, combustible, etcétera.

Y entre los **bienes de carácter duradero** incluiríamos:

- edificios e instalaciones técnicas: los espacios físicos para el desarrollo del proyecto, en adecuadas condiciones de uso, es decir con las correspondientes instalaciones eléctricas, agua, calefacción,...
- mobiliario y equipos informáticos: mesas, sillas, ordenadores, impresora,...
- maquinaria y utillaje: proyectores, fotocopiadoras,...
- vehículos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

#### *Coste de los recursos*

Si la entidad **adquiere o construye** algunos de estos bienes, estaremos ante una **inversión** y el coste de adquisición o construcción de este bien será recogido en un presupuesto específico: el *presupuesto de inversiones*.

En cambio, si la entidad decide **arrendar** alguno de estos bienes, el coste del alquiler del mismo supondrá un gasto mensual, bimensual, ... que irá incluido en el *presupuesto de gastos*.

Cabe mencionar que en cualquiera de estas dos situaciones, el uso de estos bienes suele llevar implícito una serie de costes adicionales, como son su **mantenimiento y reparación, seguros, limpieza,...** Todos estos costes también serían considerados y formarían parte del *presupuesto de gastos*.

Además, en el caso de que se decida adquirir algunos de estos recursos, éstos inevitablemente se verán sometidos a una **paulatina pérdida de su valor** motivada por el deterioro o desgaste por su uso y por el paso del tiempo (obsolescencia), pérdida que ha de ser considerada como un coste más dentro del proyecto.

Así, la entidad deberá estimar el coste anual de esta **depreciación** y este coste se recogerá en el *presupuesto de gastos* en concepto de **coste anual de amortización** de los bienes de carácter duradero adquiridos.

### D.3. Plan económico-financiero

Los aspectos mínimos a considerar para la elaboración del plan económico-financiero son:

- el cálculo del coste de cada uno de los recursos previstos, diferenciando en primer lugar, entre inversiones, costes inherentes a las mismas (coste de amortización, reparación, mantenimiento) y material fungible; y en segundo lugar, entre costes directos e indirectos;
- el análisis de las diferentes alternativas financieras del proyecto y la elección de la estrategia financiera de captación de fondos (previsión de ingresos);
- y por último, la elaboración del presupuesto.

El coste generado por los **recursos vinculados directa e inequívocamente al proyecto** será un **coste directo** del proyecto, el cual podrá ser estimado de forma clara y objetiva.

Sin embargo, el coste de los **recursos cuya vinculación con el proyecto no es directa** será un **coste indirecto** que deberá estimarse, cuando menos, mediante una aproximación lógica y coherente del porcentaje a imputar a cada proyecto de la entidad, sino a través de un estudio de contabilidad analítica. En cualquier caso, los costes indirectos deben representar un porcentaje reducido sobre el total de costes del proyecto que muchas convocatorias de ayudas fijan por debajo del 10%.

De cara a la elaboración del presupuesto del proyecto hay que tener en cuenta que:

- El presupuesto no es en sí mismo un auténtico plan, sino que constituye la **expresión cuantitativa** de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas.
- Deberá recoger la **estimación de gastos y los ingresos previstos** (si sólo recoge la relación de gastos, no se trata de un presupuesto, sino de una *previsión de gastos*).
- Deberá existir una **relación equilibrada de gastos e ingresos**.
- Deberá recoger de **forma específica y diferenciada las inversiones** a realizar (*presupuesto de inversiones*).

### Relación de gastos a considerar en el presupuesto

A continuación y tomando en consideración, el marco normativo contable<sup>8</sup>, se detallan los diferentes gastos que pudieran darse durante el diseño, ejecución y evaluación de un proyecto.

---

8 Se ha partido de la adaptación sectorial actualmente en vigor del Plan general contable de 1998: el Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades, que incorporaban al ordenamiento jurídico una norma contable aplicable con carácter general a organizaciones no lucrativas.

Concepto	Definiciones, características
Compras de material fungible	Compras de bienes destinados a la actividad, tales como material de oficina (cartuchos de impresora, carpetas, bolígrafos, etcétera).
Trabajos realizados por otras entidades	Servicios demandados por la entidad para el correcto desarrollo del proyecto, tales como servicio de alojamiento, servicio de transporte de usuarios, técnicos especialistas, asistencia médica, etcétera.
Servicios exteriores	<p>Servicios de naturaleza diversa adquiridos por la entidad que no están incluidos en la partida anterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos de <b>investigación y desarrollo</b> por servicios encargados a otras entidades.</li> <li>- <b>Arrendamientos y cánones:</b> Alquileres de bienes muebles e inmuebles.</li> <li>- Gastos de <b>reparaciones y conservación</b> de las inversiones realizadas.</li> <li>- <b>Servicios de profesionales independientes:</b> gasto derivado de los servicios prestados por profesionales tales como honorarios de economistas, abogados, auditores, notarios, etcétera.</li> <li>- Gastos de <b>transporte</b> con cargo a la entidad realizados por terceros.</li> <li>- <b>Primas de seguros</b>, tales como seguro del local, seguro de responsabilidad civil, seguro del voluntariado, etcétera.</li> <li>- Gastos por <b>servicios bancarios</b> y similares (comisiones bancarias,...) y <b>gastos financieros</b> (intereses por adquisición de deudas a corto y largo plazo, etcétera).</li> <li>- Gastos de <b>publicidad, propaganda y relaciones públicas</b>, tales como insertar un anuncio en prensa, gastos de imprenta de carteles, trípticos, etcétera.</li> <li>- <b>Suministros:</b> electricidad, agua y gas.</li> <li>- <b>Otros</b> servicios exteriores no comprendidos en las cuentas anteriores: comunicaciones (telefonía, internet), mensajería, correo, dietas y desplazamientos de personal cuando no estén incluidos en las nóminas, etcétera.</li> </ul>
Tributos	Impuestos sobre beneficios (importe del impuesto sobre beneficios devengado en el ejercicio) y otros tributos.
Gastos de personal	Sueldos y salarios, seguridad social a cargo de la entidad, indemnizaciones, gastos de formación, etcétera.
Gastos derivados de la concesión de ayudas monetarias por parte de la entidad	Importe concedido a personas físicas, familias o entidades en cumplimiento del fin social (becas, subsidios, manutención, cooperación, premios, atención sanitaria, etcétera).
Compensación de los gastos derivados por prestaciones de colaboración	Gastos producidos por personas voluntarias y otros colaboradores como consecuencia de las actividades desarrolladas en la entidad; gastos de transporte, dietas, comida, vestuario...
Reembolso de gastos al órgano de gobierno	Cantidades que se entregan a los miembros del órgano de gobierno como consecuencia del reembolso de los gastos, debidamente justificados, que el desempeño de su función les ocasiona.
Dotaciones para amortizaciones	Cálculo de la cuota anual de amortización de las inversiones realizadas para el desarrollo de la actividad.

## Relación de ingresos a considerar en el proyecto

Concepto	Definiciones, características
Ventas de mercaderías, de producción propia, prestación de servicios, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Venta de mercaderías.</b></li> <li>- <b>Venta de producción propia.</b></li> <li>- <b>Prestación de servicios.</b></li> </ul>
Ingresos propios de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cuotas de usuarios:</b> ingresos por prestación de servicios sociales, propios de la entidad.</li> <li>- <b>Cuotas de afiliados:</b> ingresos periódicos y de cuantía determinada percibidos de los socios/as de la entidad.</li> <li>- <b>Promociones para captación de recursos:</b> ingresos derivados de campañas para la captación de recursos, distintos del patrocinio.</li> <li>- <b>Ingresos de patrocinadores y colaboradores:</b> cantidades percibidas de los patrocinadores y colaboraciones empresariales al objeto de contribuir a la realización de los fines de la actividad propia de la entidad (patrocinio publicitario y colaboraciones empresariales).</li> <li>- <b>Subvenciones oficiales afectas a la actividad propia de la entidad, imputadas al resultado del ejercicio:</b> importes traspasados al resultado del ejercicio de las subvenciones concedidas por las Administraciones Públicas.</li> <li>- <b>Donaciones y legados afectos a la actividad propia de la entidad imputados al resultado del ejercicio:</b> importes traspasados al resultado del ejercicio de las donaciones y legados concedidos a favor de la entidad gratuitamente sin ningún tipo de contraprestación directa.</li> </ul>
Ingresos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ingresos por participaciones en capital, en valores de renta fija, ...</b></li> </ul>

## Modelo tipo de presupuesto de inversiones

CONCEPTO	IMPORTE (€)	FINANCIACIÓN	
		Aportación entidad	Financiación ajena
<b>INVERSIONES *</b>			
Terrenos y bienes naturales			
Construcciones			
Instalaciones técnicas			
Maquinaria			
Utillaje			
Mobiliario y otras instalaciones			
Equipos procesos de información			
Elementos de transporte			
Otro inmovilizado material			
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			

(\*) Consideramos que las inversiones recogidas están directa e inequívocamente vinculadas con el desarrollo del proyecto, por lo que su coste será directo.

## Presupuesto de ingresos y gastos del proyecto

CONCEPTOS	IMPORTE
	Gastos
Compras de material.	0,00 €
Trabajos realizados por otras entidades.	0,00 €
Gasto derivados de la concesión de ayudas monetarias por parte de la entidad.	0,00 €
Compensación de los gastos derivados por prestaciones de colaboración.	0,00 €
Reembolso de gastos al órgano de gobierno.	0,00 €
Arrendamientos y cánones.	0,00 €
Gastos de investigación y desarrollo.	0,00 €
Reparación y conservación.	0,00 €
Servicios de profesionales independientes.	0,00 €
Transportes.	0,00 v
Primas de seguros.	0,00 €
Servicios bancarios y similares.	0,00 €
Tributos.	0,00 €
Gastos de personal.	0,00 €
Sueldos y salarios.	0,00 €
Seguridad Social a cargo de la entidad.	0,00 €
Gastos financieros.	0,00 v
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado.	0,00 €
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>0,00 €</b>

CONCEPTOS	IMPORTE
	Ingresos
<b>Aportación de la entidad promotora</b>	
Ventas netas y prestación servicios.	0,00 €
Cuotas de personas usuarias.	0,00 €
Promociones para captación de recursos.	0,00 €
<b>Financiación ajena</b>	
Ingresos de patrocinadores y colaboraciones.	0,00 €
Subvenciones Públicas de capital afectas a la actividad propia de la entidad:	0,00 €
- Subvención de DFB.	0,00 €
- Subvención de Gobierno Vasco.	0,00 €
- Subvención del Ayuntamiento.	0,00 €
Donaciones y legados afectos a la actividad propia de la entidad.	0,00 €
Convocatoria Ayudas Obras Sociales.	0,00 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0,00 €</b>

## E. Plan de evaluación

El diseño de un proyecto debe contemplar necesariamente el diseño de su evaluación.

La evaluación constituye una parte muy importante del proyecto y debe incluirse en su diseño. Además, diseñar la evaluación en este momento, permite orientar el seguimiento del proyecto, durante la fase de ejecución, y la recogida de datos para la evaluación final, evitando que al llegar ese momento no dispongamos de ellos.

El plan de evaluación, ha de tener en cuenta al menos los siguientes aspectos:

- Aspectos a evaluar e indicadores de evaluación.
- Momentos y espacios de reunión dedicados a la evaluación: cronograma.
- Personas que participarán, tareas que deberán realizar y dedicación estimada a la evaluación: equipo evaluador.
- Fuentes de información disponibles para la obtención de datos sobre los indicadores definidos: procedimientos y técnicas de recogida y obtención de datos.
- Estimación, en lo posible, del coste económico del desarrollo del plan de evaluación, incluyéndolo entre los costes directamente derivados de la ejecución del proyecto.

### Selección de los aspectos a evaluar y de los indicadores de evaluación.

Es necesario determinar los aspectos a evaluar y establecer una batería de indicadores que permitan evaluar:

- los *resultados*: el grado de consecución de los objetivos (eficacia o efectividad del proyecto), las actividades realizadas, el impacto esperado del proyecto y la satisfacción de las y los destinatarios.
- la *gestión* del proyecto: los aspectos vinculados al proceso que parezcan relevantes, la eficiencia en el uso de los recursos, etc.

#### *Indicadores de resultados*

- **Indicadores de logros:** permiten evaluar los cambios que se espera lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización, relacionados con su objetivo general (en nuestro ejemplo, el porcentaje de adolescentes, sobre el total de destinatarios y destinatarias, que acceden puntualmente a una experiencia de ocio positivo) o con sus objetivos específicos.
- **Indicadores de actividad:** permiten evaluar la ejecución de las actividades (realización, número de participantes...).
- **Indicadores de impacto:** permiten evaluar los cambios esperados y deseados, que pueden producirse como consecuencia del proyecto, pero que no tienen relación con su propósito u objetivos (en nuestro ejemplo, la mejora del rendimiento escolar de las y los adolescentes).

Además, la evaluación de resultados debe incluir siempre indicadores que permitan conocer el grado de satisfacción de las y los usuarios (ajuste de los logros a sus expectativas, satisfacción con la actividades...), de las y los destinatarios que no hayan participado efectivamente en el proyecto y de las partes interesadas en general.

#### *Indicadores de gestión (procesos, recursos)*

- **Indicadores de procesos:** permiten evaluar el ajuste y adecuación de los procesos de gestión (ajuste a plazos, realización de tareas según lo previsto,...)
- **Indicadores de recursos:** permiten evaluar el ajuste de los recursos a lo previsto y su uso adecuado (cantidad de recursos utilizados, eficiencia, aprovechamiento de las instalaciones, desempeño profesional...).

#### **La evaluación del proyecto debería, como mínimo:**

- Comprobar el grado de consecución del objetivo general y de los objetivos intermedios, a través de la evaluación del grado de consecución de las metas (objetivos operativos).
- Determinar las actividades realizadas, especificar su grado de ajuste a lo previsto en la programación y estimar su contribución al logro de los objetivos, identificando posibles mejoras.
- Determinar cuáles han sido los recursos efectivamente utilizados y con qué intensidad, valorando su uso (eficiencia...).
- Valorar los procesos de gestión, e identificar mejoras a partir de la experiencia.
- Conocer la valoración de las y los destinatarios últimos y de las partes interesadas.

#### **Características principales de los indicadores**

Los indicadores, entre otros aspectos, deben ser:

- **Accesibles:** de obtención fácil o poco costosa.
- **Sensibles:** capaces de registrar cambios en relación con el propósito del proyecto.
- **Verificables:** que permitan comprobar, de manera objetiva, los cambios, y se puedan cuantificar.
- **Precisos:** definidos sin dar lugar a ambigüedad, de modo que puedan ser medidos e interpretados de la misma manera por cualquiera.

#### **Indicadores de logros**

Los indicadores que permiten evaluar el grado de consecución de los objetivos tienen especial importancia.

A la hora de formularlos debemos tener en cuenta que el indicador es el mismo al definir la situación de partida (en el análisis de la realidad), los objetivos operativos o metas (en la programación) y la situación de llegada (en la evaluación).

Veámoslo siguiendo con el ejemplo.

El objetivo operativo o meta<sup>9</sup> que formulábamos en relación al objetivo general, tiene a su base un índice<sup>10</sup> que es el siguiente:

“Porcentaje de adolescentes en situación de riesgo que participan en experiencias puntuales (que no impliquen participar en una actividad posterior) de ocio positivo (actividades de tiempo libre educativo, deportivas...), durante un periodo de tiempo, en el marco de los recursos de ocio normalizados (dirigidos a toda la población adolescente) o en medio abierto, interactuando con adolescentes con quienes no se relacionan habitualmente, con una evaluación positiva de todas las partes (expresada mediante encuesta) y sin descolgarse antes de que concluya cada actividad propuesta”.

Pues bien, este índice, es el que tenemos en cuenta al concretar:

- La *situación de partida* (un 20% del grupo de adolescentes destinatario ha participado, en el año anterior a la puesta en marcha del proyecto<sup>11</sup>, en al menos dos experiencias puntuales de ocio positivo, ...).
- El *objetivo o situación deseada* (que al menos un 50% participe, a lo largo del proyecto, en al menos dos iniciativas puntuales de ocio positivo...).
- La *situación de llegada o resultado real* tras la intervención (un 50% ha llegado a participar, durante el año de ejecución del proyecto, en una experiencia...).

Por otro lado, tal y como acabamos de señalar, es importante concretar, suficientemente, qué entendemos por “puntual”, “ocio positivo”, “recursos normalizados”..., de manera que los indicadores sean verificables y precisos.

De todos modos, bastará con definir estos aspectos una sola vez en el proyecto, entendiendo que, posteriormente, se estarán utilizando siempre en ese sentido.

### **Elección del método de evaluación y la técnica de recogida de información.**

Existen diferentes tipos de evaluación (cualitativa, cuantitativa, mixta) y diversas técnicas de evaluación que podemos utilizar en función de cuáles sean los objetivos de la evaluación, el tipo de información que precisamos, su uso...

9 “Que al menos el 50% de las y los adolescentes en situación de riesgo participen, a lo largo del proyecto en al menos dos iniciativas puntuales de ocio positivo, en el marco de los recursos de ocio normalizados o en medio abierto, interactuando con adolescentes con quienes no se relacionan habitualmente, con una evaluación positiva de todas las partes y sin descolgarse antes de que concluya cada actividad propuesta”.

10 Un indicador complejo, que integra diferentes características o condiciones en su definición o es la suma de varios indicadores.

11 Es interesante, de cara a comparar la situación de partida y el resultado del proyecto (situación de llegada) que el período considerado en la situación de partida sea el mismo que el período de ejecución del proyecto.

Entre los aspectos a considerar para la elección del método y técnica más adecuado se pueden mencionar los siguientes<sup>12</sup>:

- Cuál es el propósito de la evaluación.
- Qué tipo de información se necesita, considerando los indicadores establecidos.
- Para quién es la información y quién va a hacer uso de los resultados.
- Cómo se va a usar la información.
- Cuándo ha de estar disponible la información.
- En qué momento se encuentra el proceso de ejecución del proyecto evaluado.
- De qué tiempo y recursos disponemos (económicos, humanos) para la evaluación.

Respecto a las técnicas de recogida de información, algunas de las más comunes son:

- **Cuestionarios de evaluación.** La administración de un cuestionario es un método relativamente sencillo que permite recopilar información útil y eficaz en un tiempo breve.

Las preguntas pueden ser abiertas, cerradas, de ambos tipos... En ocasiones, para evitar la disparidad de respuestas e interpretaciones, se realizan cuestionarios cerrados en los que se aportan diferentes alternativas de respuesta y las personas únicamente deben posicionarse en una u otra.

La evaluación de la satisfacción a través de cuestionarios, al concluir el proyecto o una vez finalizada cada actividad, debería ser una práctica habitual, solicitando opinión respecto a la utilidad de las actividades para las y los participantes, los requisitos de acceso (el precio y otros), etc.

Esta evaluación puede dirigirse a las propias personas beneficiarias o a sus familiares, en aquellos casos en que sea preciso ampliar la opinión o cuando las personas beneficiarias se encuentren incapacitadas por los motivos que fuese.

- **Entrevistas.** La realización de una entrevista implica mantener una conversación, de carácter profesional, orientada a la búsqueda de información sobre un tema determinado, en este caso, sobre el desarrollo del proyecto o de una actividad concreta del mismo.

Mediante la entrevista podemos corroborar información ya recogida por otros medios (por ejemplo, mediante cuestionarios), o profundizar en la misma.

Al igual que los cuestionarios las entrevistas pueden tener diversos grados de estructuración, dependiendo del tipo de preguntas que se planteen (estructurada, si se plantean preguntas cerradas, semiestructurada...).

---

12 Olga Nirenberg y otros. *Evaluar para la transformación*. Barcelona: Paidós. Tramas Sociales, página 129.

Las entrevistas pueden ser, además, individuales o grupales.

En la evaluación del proyecto pueden emplearse también técnicas similares a una entrevista grupal semiestructurada, como los grupos de discusión, que ya han sido referidas.

- **Auditoría o evaluación externa.** En este caso se cuenta con la supervisión y valoración de personas expertas en diferentes aspectos relacionados con el proyecto, pero ajenas a la entidad que lo desarrolla.

La evaluación externa puede ser parcial, recogiendo lo acontecido en una determinada fase, un determinado aspecto,... o realizarse al final, una vez concluido el proyecto y contemplar todos los aspectos susceptibles de ser evaluados.

Mediante la realización de una auditoría se garantiza la veracidad de la información contable aportada por la entidad.

## F. Elaboración del informe del proyecto

El informe del proyecto, en el que se plasmarán por escrito los aspectos anteriores, podría contener los siguientes apartados, en atención a la metodología propuesta.

<p><b>Presentación de la entidad</b> (diferentes aspectos que cabría referir, señalando en cualquier caso la coherencia entre el proyecto y la identidad y trayectoria de la entidad)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Origen y trayectoria de la entidad y su relación con el proyecto.</li><li>- Fines, objetivos, líneas de actuación (otros proyectos, servicios...) y recursos disponibles relacionados con el proyecto.</li><li>- Organización interna y base social: organigrama, número de personas socias, voluntarias, remuneradas...</li><li>- Relaciones con otras entidades, que pueden resultar de interés para el proyecto: colaboraciones, participación en federaciones, redes...</li><li>- Responsabilidad social (coherencia): institucionalización del enfoque de género, integración de personas con discapacidad, enfoque medioambiental...</li></ul>
<p><b>Presentación del proyecto</b> (descripción breve que puede realizarse con un formato de ficha técnica)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Título: elegir un título sencillo de recordar y que exprese el contenido del proyecto.</li><li>- Ámbito de actuación: social, sanitario, educativo, cultural...; sociosanitario, socioeducativo..</li><li>- Ámbito geográfico: por ejemplo, Territorio Histórico de Bizkaia, concretando también el lugar de realización (ubicación física del recurso o recursos...).</li><li>- Población destinataria directa: definición y número estimado.</li><li>- Breve descripción de los objetivos (objetivo general y específicos), las actividades tipo y el equipo del proyecto (número de personas remuneradas, voluntarias... y perfiles). Cuadro relacional: actividades por objetivos.</li></ul>

<b>Fundamentación, justificación, diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación del problema o necesidad a la que se pretende dar respuesta (para qué se realiza el proyecto) y formulación de hipótesis respecto a los factores que pueden incidir en la resolución del problema o la cobertura de la necesidad (factores de incidencia).</li> <li>- Antecedentes: historia del problema o la necesidad detectada, formas previas de abordarlo (si ha habido intentos previos), proyectos similares y sus resultados, etc.</li> <li>- Delimitación del contexto en el que se llevará a cabo el proyecto, identificando entre otros aspectos: las partes interesadas y su posición respecto al proyecto, así como los recursos disponibles y las oportunidades de colaboración con los mismos.</li> </ul>
<b>Personas beneficiarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterización y cuantificación de la población beneficiaria directa: explicar con claridad quiénes son las y los destinatarios directos; especificar su número desagregado por sexo, realizando en su caso una estimación; aportar información, referente a su situación socio-económica, laboral, familiar y cuantos datos permitan conocer la realidad de la población destinataria.</li> <li>- Caracterización de las y los destinatarios o beneficiarios indirectos y, en su caso, de la población excluida y de las razones para excluirla.</li> </ul>
<b>Formulación de objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición del conjunto de objetivos del proyecto, diferenciando al menos: objetivo general -o generales-, objetivos intermedios y objetivos operativos, referidos tanto al objetivo general como a los intermedios. O establecer claramente, en todo caso, las relaciones entre los distintos niveles (jerarquía de objetivos).</li> </ul>
<b>Actividades y modelo de intervención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de las principales actividades y de la metodología (técnicas...).</li> <li>- Definición de los principios o valores que sustentan la intervención (modelo de intervención): integralidad, participación, trabajo en red...</li> </ul>
<b>Plan de trabajo o ejecución y cronograma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación y ordenación temporal del conjunto de actuaciones y actividades que se van a realizar durante la ejecución del proyecto, para la consecución de los objetivos previstos. Cronograma.</li> <li>- Cada actividad o grupo de actividades debe servir para el cumplimiento de un objetivo o varios, por lo que deberán de poder ser relacionadas o vinculadas con éstos.</li> </ul>
<b>Plan de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre los puestos necesarios, su número y sus principales relaciones (organigrama del proyecto).</li> <li>- Monografías o descripción básica de los puestos de trabajo (nombre del puesto, tareas, formación, titulación y experiencia requerida...).</li> <li>- Política de personal (si se va a contratar directamente, o bien se subcontratan servicios, etc.).</li> </ul>
<b>Inversiones y recursos materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción detallada de los recursos materiales precisos para el desarrollo de las actividades, así como de las infraestructuras, inversiones a realizar, etc.</li> </ul>
<b>Plan económico-financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cálculo del coste de cada uno de los recursos definidos, diferenciando entre inversiones, o costes inherentes a las mismas (amortización, reparación, mantenimiento) y material fungible; así como, en segundo lugar, entre costes directos e indirectos.</li> <li>- Identificación de posibles fuentes de financiación del proyecto (confinanciación).</li> <li>- Elaboración del presupuesto.</li> </ul>

<b>Plan de evaluación</b>	- Identificación de los momentos que se destinarán a la evaluación y seguimiento, el equipo responsable de la evaluación, los aspectos a evaluar y las fuentes y técnicas de recogida de información.
<b>Viabilidad y riesgos</b>	- Análisis de los factores que pueden facilitar o dificultar la ejecución del proyecto y previsión de medidas correctoras.
<b>Plan de comunicación</b>	- Especificar las estrategias de comunicación y difusión del proyecto a las partes interesadas.
<b>Sostenibilidad</b>	- Identificar alternativas para dar continuidad al proyecto, una vez finalice, a través de un servicio, si la necesidad es permanente, o si persiste el problema. - Identificar medidas que puedan contribuir a que se sostengan los cambios que puedan generarse, una vez finalice el proyecto.
<b>Anexos</b>	- Inclusión de toda la información que consideremos de interés, a la que se ha podido hacer referencia previamente: currículums de las personas que tomarán parte en el proyecto, presupuestos solicitados, soportes publicitarios previstos, memoria de actividades realizadas en ejercicios anteriores, memoria económica, subvenciones recibidas, etc.

La **inclusión de la perspectiva de género, intercultural o medioambiental** debe tener carácter transversal, incorporándola en las distintas fases del ciclo del proyecto (ver punto 8). Aquí se deberá describir cómo se ha hecho.

## **G. Evaluación del diseño, viabilidad y sostenibilidad del proyecto**

Es importante realizar una evaluación previa a la puesta en marcha del proyecto para verificar su coherencia y valorar la viabilidad del proyecto y la sostenibilidad de los cambios que se pretenden impulsar, una vez finalizado el proyecto.

Dicha evaluación se puede realizar a nivel interno y externo, invitando a participar a las partes interesadas. Esto, además de permitirnos mejorar el proyecto, será útil para determinar las posibilidades de contar con capacidades, internas, y apoyos externos, ahora que ya contamos con un proyecto cerrado y definido por escrito.

Hay dos aspectos clave a abordar en esta evaluación previa a la puesta en marcha:

- Evaluación del diseño del proyecto.
- Evaluación de la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

### **G.1. Evaluación del diseño**

En la evaluación del diseño del proyecto debemos considerar si se ajusta a las diferentes especificaciones que acabamos de referir al presentar el informe del proyecto.

También si, en términos generales, el proyecto guarda coherencia interna y se presenta en un documento claro y ordenado, proporcionando toda la información relevante.

O si se adopta un enfoque de género en el informe del proyecto (uso no sexista de lenguaje, desagregación de datos por sexo, etc.).

## G.2. Viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

En numerosas ocasiones utilizamos los términos de viabilidad y sostenibilidad como sinónimos, pero es necesario diferenciarlos.

La **viabilidad** se refiere a las posibilidades que un proyecto tiene de alcanzar los objetivos en el periodo previsto. La **sostenibilidad**, sin embargo, se refiere a las posibilidades de que los beneficios del proyecto se mantengan o incrementen tras su finalización.

Por tanto, **un proyecto puede ser viable** porque se dan todas las circunstancias para que se cumplan sus objetivos en el periodo previsto, **pero puede no ser sostenible** si, por ejemplo, al desaparecer la financiación externa el proyecto no es capaz de autofinanciarse.

### Viabilidad del proyecto

A través del análisis de viabilidad del proyecto identificaremos los factores que van a dificultar o facilitar la ejecución del proyecto. Además, nos dará pistas para tomar la decisión definitiva respecto a su puesta en marcha.

En el estudio de viabilidad se tendrán en cuenta principalmente las siguientes variables:

Análisis de viabilidad del proyecto	
<b>Viabilidad legal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El análisis de la viabilidad legal tiene por objeto comprobar la inexistencia de restricciones legales para llevar a cabo el proyecto.</li><li>- Este análisis tendrá que dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Se conoce la normativa que afecta al proyecto a desarrollar? ¿Existen condiciones y/o impedimentos legales para llevarlo a cabo?</li></ul>
<b>Viabilidad organizativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis de la capacidad con la que debe contar la entidad para poner en marcha, ejecutar y administrar el proyecto: experiencia, capacidad de gestión y disponibilidad de recursos (estructura, personal, etcétera).</li></ul>
<b>Viabilidad técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El análisis de viabilidad técnica evalúa la correcta identificación de los factores que inciden en el problema o necesidad, la coherencia de los objetivos con ese análisis y la adecuada identificación de las actividades a llevar a cabo para alcanzarlos.</li><li>- Tiene relación también con la idoneidad de las personas encargadas de llevar adelante las actividades, así como del resto de recursos relevantes para el correcto desarrollo del proyecto.</li></ul>
<b>Viabilidad económico-financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A través del análisis de viabilidad económico-financiera se intenta determinar si se contará con financiación suficiente para llevar a cabo el proyecto y si el proyecto es eficiente.</li><li>- Este análisis tendrá que dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Se ajusta el presupuesto al proyecto planteado? ¿Se prevé contar con financiación externa? ¿De qué recursos propios se dispone? ¿Se ha solicitado más de un presupuesto en caso de realizar inversiones? ¿El coste medio por persona usuaria es razonable?</li></ul>

<b>Viabilidad institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del entorno institucional: implica determinar si el proyecto se enmarca en las prioridades de las administraciones públicas y cuál será su actitud frente al proyecto.</li> <li>- Este análisis tendrá que dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Se conocen las prioridades en materia de promoción (subvenciones) o las líneas de actuación que afectan a la provisión de servicios de responsabilidad pública? ¿Se ha entablado un diálogo con la administración para conocer sus intereses y prioridades?</li> </ul>
<b>Viabilidad tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se trata de analizar las posibilidades de disponer de la tecnología necesaria y si ésta es apropiada teniendo en cuenta las condiciones específicas del entorno, los recursos y la población beneficiaria del proyecto.</li> </ul>
<b>Viabilidad sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene la finalidad de determinar si el proyecto es compatible con la identidad social, cultural, religiosa y política de la población beneficiaria.</li> <li>- En la medida en que seamos capaces de prever posibles resistencias en el entorno en el que se desarrollará el proyecto y, sobre todo, seamos capaces de implicar a todas las partes interesadas en el proyecto en su diseño, ejecución y evaluación mayores garantías de éxito tendremos.</li> </ul>
<b>Viabilidad desde la perspectiva de género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este análisis tendrá que dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Se ha previsto el impacto del proyecto en las condiciones de vida de las mujeres? ¿De qué manera puede contribuir a mejorarlas?</li> </ul>
<b>Viabilidad medio ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este análisis tendrá que dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Se ha previsto el impacto medioambiental del proyecto? ¿Se han tomado medidas, si éste existe, para reducirlo o evitarlo?</li> </ul>

## Sostenibilidad del proyecto

El proyecto puede concluir, sin necesidad de que se plantee ninguna intervención posterior (se ha dado respuesta a un problema o necesidad puntual y se cierra sin más), puede mantenerse (si el problema no se ha resuelto) o convertirse en una intervención de carácter más estable (un servicio, un programa...), para responder a una necesidad permanente.

Cuando se trata de un proyecto piloto para ensayar respuestas a una necesidad que se considera permanente o estable, conviene realizar un análisis de la sostenibilidad del futuro servicio o programa y tratar de generar las condiciones necesarias para su sostenibilidad, durante el propio desarrollo del proyecto.

En otros casos, el proyecto habrá inducido un cambio y es el cambio -y no el proyecto- el que debe ser sostenible.

Los aspectos a considerar al analizar la sostenibilidad del proyecto son, con frecuencia, los mismos que en el análisis de viabilidad.

## 5. Fase de puesta en marcha

En la fase de puesta en marcha se llevan a cabo acciones preparatorias, previas a la ejecución del proyecto, que tienen importancia para garantizar las condiciones mínimas precisas para el desarrollo de la intervención.

Es importante que la entidad realice, al menos, las siguientes acciones:

- Adquisición y/o adecuación de las instalaciones y el equipamiento.
- Conformación de los equipos técnicos y capacitación del personal.
- Captación de las personas beneficiarias.
- Comunicación a las partes interesadas del comienzo del proyecto.

Suele tenerse presente la necesidad de preparar los recursos antes de iniciar la ejecución del proyecto, pero no siempre se contempla, dentro de esta fase, la comunicación del proyecto a las partes interesadas, antes de iniciar su ejecución.

Esta tarea resulta fundamental, para continuar haciendo partícipes del proyecto a las partes interesadas, con especial atención a las y los destinatarios últimos.

A la hora de comunicar el proyecto hay que tener en cuenta el tipo de destinatario o destinaria de la comunicación, estableciendo el medio de comunicación más idóneo en cada caso.

### Destinatarios/as de la comunicación por orden de prioridad o nivel de afectación



## Medios o herramientas de comunicación posibles

- Carta personalizada dirigida a personas afectadas, familiares y personas socias.
- Folletos informativos.
- Boletines o circulares internas dirigidas al personal de la entidad.
- Información en revistas periódicas dirigidas a personas socias, donantes, entidades colaboradoras, financiadoras,...
- Información en memorias anuales de la entidad.
- Información en la asamblea de personas socias y en reuniones de los órganos directivos.
- Información en la web de la entidad.

## 6. Fase de ejecución y seguimiento

Partiendo de la premisa de atención continua a los objetivos, acciones y recursos planificados, la fase de ejecución se caracteriza por la necesidad de flexibilidad y capacidad de re-adaptación a los cambios imprevistos que se vayan dando.

Por lo tanto, en la fase de ejecución hay dos aspectos claves a tener presentes:

- **Rigor y atención a lo previamente planificado.** No se pueden perder de vista los objetivos y resultados esperados, ni las actividades previamente definidas.
- **Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.** La realidad sobre la que se va a intervenir es compleja y cambiante y, obviamente, resulta imposible prever todas las posibles coyunturas o situaciones que se van a ir planteando.

En la medida en que se vayan generando cambios en el contexto (externo e interno), hay que estar atentos a los mismos y ser capaces de reorientar la acción de la forma más conveniente para tratar de lograr los objetivos.

Así, el seguimiento del proyecto consiste en recoger información de manera continua a lo largo de la intervención, con el fin de realizar los cambios precisos.

La evaluación realizada durante la ejecución del proyecto permite, entre otros aspectos, mejorar y/o introducir nuevas actividades, revisar la metodología, realizar modificaciones que afectan a la organización de los recursos, el funcionamiento de los equipos...

**La evaluación durante la ejecución podrá énfasis en los siguientes aspectos:**

a) *Cobertura del proyecto:*

- Proporción de población usuaria respecto a la estimada.

- Ajuste de las personas usuarias al perfil de personas destinatarias y acceso efectivo de las personas destinatarias al proyecto.

*b) Implementación del proyecto:*

- Resultados que se van obteniendo en relación a los objetivos.
- Ajuste de las actividades y de la metodología de trabajo a lo previsto.
- Grado de participación de las y los destinatarios en el desarrollo del proyecto.
- Grado de articulación con otras iniciativas y recursos (trabajo en red).
- Ajuste de los recursos humanos a las necesidades reales del proyecto en cuanto a volumen (dedicación) y perfil (competencias...).
- Grado de utilización de las instalaciones y recursos materiales.
- Ejecución presupuestaria y costos por actividad.

**El informe de seguimiento** deberá incluir una parte descriptiva y otra valorativa con objeto de permitir el contraste entre lo planteado inicialmente y el desarrollo del proyecto. Los datos a incorporar a un informe de seguimiento pudieran ser los siguientes:

*a) Descripción de la entidad y del proyecto:*

- Datos de la entidad y persona de contacto.
- Datos del proyecto (título, plazo de ejecución, lugar de ejecución y personas beneficiarias).
- Periodo que cubre el informe. El número de informes dependerá de la duración del proyecto, en cualquier caso es aconsejable que se realicen al menos cada seis meses.
- Resumen de la situación actual del proyecto. Además de indicarse la situación actual del proyecto debe indicarse si se cumplen las fechas previstas y en caso contrario cuales son las razones de la modificación.
- Población beneficiaria directa y usuaria: número de personas usuarias, diferencias con la población destinataria y acceso de las y los destinatarios.
- Resultados alcanzados, detallando los objetivos conseguidos e incluyendo una valoración de los resultados.
- Desarrollo de las actividades, detallando el grado de avance de cada una de ellas y señalando las modificaciones que ha sufrido el cronograma.
- Líneas de coordinación mantenidas.
- Recursos humanos y materiales utilizados.

- Cuadro de ejecución presupuestaria (indicando lo gastado hasta la fecha y el importe pendiente de ejecutar).
- Acciones realizadas para garantizar la sostenibilidad el proyecto.

*b) Valoración de la marcha y ejecución del proyecto:*

Una vez realizada la descripción de la situación actual del proyecto debe hacerse una valoración de su avance.

Esto, además de servir como control del avance del proyecto nos servirá, entre otros aspectos, para valorar su coherencia interna en la práctica (adecuación de los recursos a las actividades, de las actividades a los objetivos...) , comprobar la validez de los indicadores seleccionados o ajustar los tiempos en función de la realidad.

## 7. Evaluación ex post

La evaluación ex post, o evaluación final, es la que se realiza una vez concluida la fase de ejecución del proyecto. Esta evaluación final pondrá el principal foco de atención en los resultados, evaluando en qué medida se han alcanzado los objetivos previstos.

Pero, el objetivo de la evaluación final no se ha de limitar únicamente a establecer cuáles han sido los éxitos o fracasos de un proyecto, sino que tiene que tratar de averiguar por qué se han alcanzado o no determinados resultados y cuáles han sido los factores que han contribuido a producir estos resultados.

En la evaluación final, no sólo se evaluarán los **resultados y logros** alcanzados (vinculados con los objetivos previamente establecidos), sino que además es importante evaluar otros tales como la **cobertura del proyecto** (en qué medida se ha llegado a la población objetivo y su nivel de satisfacción), **aspectos técnicos y funcionales** (si la metodología de trabajo ha sido adecuada, si se han realizado las actividades previstas, si los recursos han sido suficientes,...).

### Propuesta de modelo de evaluación final

Entendemos por evaluación de proyectos sociales: una **actividad programada de reflexión**, basada en un **procedimiento sistemático, riguroso y objetivo** de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de:

- **emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables** sobre las personas usuarias, los logros, los productos y los procesos de esos proyectos.
- **orientar la actuación** emitiendo recomendaciones y propuestas realistas y fundamentadas en la experiencia: reorientar el proyecto, si se considera necesario continuarlo, orientar la puesta en marcha de un servicio que responda a la necesidad si es permanente, extraer conclusiones que puedan ser de interés para otros proyectos similares, etc.

El modelo de evaluación contemplado entiende **la evaluación como un proceso descriptivo-valorativo** orientado a la toma de decisiones.

### Características del modelo de memoria de evaluación final

- Modelo sistémico: enfocando tanto las **entradas** (información y recursos), como los **procesos** (intervención y gestión), y las **salidas** (productos, logros e impacto).
- Evaluación de resultados (eficiencia y eficacia) y de proceso (metodología, tareas por fases, gestión de recursos).
- Evaluación con la **participación y contraste** de los diversos agentes implicados.
- Evaluación **aplicada**, a partir de la experiencia y orientada a la toma de decisiones.
- Evaluación como elemento de **cambio**, no sólo de control.

### Estructuración del informe de evaluación final

Existen diferentes formas de presentar un informe de evaluación. En cualquier caso, es importante que sea concreto y no demasiado extenso.

La propuesta de informe de evaluación final presentada en esta guía se estructura en **cuatro** apartados: **encuadre, descripción, valoración y orientaciones para la programación.**

### Esquema de memoria de evaluación final

ENCUADRE	+	DESCRIPCIÓN	+	VALORACIÓN	+	ORIENTACIONES
Breve descripción del proyecto y del sistema de evaluación		Personas usuarias Logros e impacto del proyecto (esperado y no esperado) Actividades realizadas Factores ajenos al proyecto que han condicionado su desarrollo		Análisis de cada apartado del proyecto y relaciones: variaciones respecto a lo programado, éxitos y fracasos... y posibles "causas"		Formular recomendaciones para ajustar la acción, en su caso, o para intervenciones futuras (servicios, proyectos similares...)

**Es una buena práctica hacer partícipes de la evaluación y devolver los resultados de la misma a las partes interesadas.**

### Estructura del Informe de evaluación final

#### ENCUADRE

El encuadre pretende recoger aspectos básicos del proyecto que se va a evaluar así, como conocer los sistemas de evaluación y herramientas que se han utilizado para la recogida de la información que se va a volcar en la memoria de evaluación.

Incluye los siguientes apartados:

- Finalidad del proyecto.
- Personas destinatarias.
- Resumen de la programación.
- Sistemas de recogida de información utilizados para la evaluación.

## DESCRIPCIÓN

Este apartado recoge la descripción de los diferentes aspectos que componen el proyecto. Esta descripción será breve y tratará de recoger los datos objetivamente y con el mayor grado de concreción posible.

Incluye los siguientes apartados:

- Descripción de usuarios y usuarias:
  - Nº de personas usuarias.
  - Caracterización de personas usuarias (sexo, edad, situación económica...).
- Descripción de logros:
  - Resultados alcanzados y no alcanzados.
  - Impacto del proyecto (esperado y no esperado).
- Descripción de productos (actividades/servicios).
- Descripción de tareas de atención directa e indirecta.
- Descripción de recursos humanos.
- Descripción de la participación de las personas usuarias.
- Descripción de recursos materiales e infraestructuras.
- Descripción de recursos económicos.
- Descripción de factores ajenos al proyecto que han condicionado su desarrollo.

## VALORACIÓN

En el apartado de valoración se realiza un análisis general de cada uno de los apartados del proyecto y un análisis relacional valorando las relaciones existentes entre los mismos.

Incluye los siguientes apartados:

- Valoración de usuarios y usuarias / destinatarias.
- Valoración de logros / objetivos.
- Valoración de productos (actividades/servicios).
- Valoración de recursos humanos: adecuación del número, ejecución de las tareas previstas, competencias desplegadas / necesarias,...
- Valoración de la participación de las personas usuarias.
- Valoración de recursos materiales e infraestructuras.
- Valoración de recursos económicos.
- Valoración de líneas de coordinación.
- Valoración de factores ajenos al proyecto que han condicionado su desarrollo.

## ORIENTACIONES Y LÍNEAS DE MEJORA

En este apartado se deben aportar orientaciones / líneas de mejora a tener en cuenta en futuras intervenciones.

En primer lugar, tanto si se va a continuar con el proyecto como si no, se debe explicitar el aprendizaje realizado en el curso del proyecto, revisando:

- La adecuación del diagnóstico (análisis de la realidad...) y de la propia definición de la necesidad o problema .
- Los factores de incidencia (validar las hipótesis) y la validez de las alternativas de intervención ensayadas.

Se trata de comunicar cómo se entiende ahora el problema o la necesidad (sus dimensiones, los factores que lo explican) y qué alternativas, de las ensayadas, se han demostrado válidas para responder a la necesidad o el problema.

Si se va a continuar con el proyecto, se deben destacar en este punto las mejoras y orientaciones en cuanto a la población destinataria, objetivos y actividades. No obstante, también deben identificarse líneas de mejora y elementos clave dentro del resto de elementos del proyecto. Es importante tener presente la realidad y los parámetros actuales del proyecto y plantear líneas de mejora factibles y objetivamente justificadas.

## 8. Inclusión de la perspectiva de género, intercultural y medioambiental

### 8.1. Inclusión de la perspectiva de género en el proyecto

Incorporar el enfoque de género en un proyecto social supone el reconocimiento y la consideración de las diferencias en las condiciones de vida, las situaciones y posiciones sociales, económicas y culturales y las necesidades de mujeres y hombres en todas las fases de la intervención, es decir, en la decisión, planificación, ejecución y evaluación.

La incorporación de la perspectiva de género en el proyecto propiciará una mejora de la posición social de las mujeres, promoviendo un cambio en la distribución de poderes.

Para analizar si hemos incorporado la perspectiva de género en el proyecto o impulsar su incorporación, podemos tener presentes las siguientes cuestiones.

<b>ASPECTOS A TENER EN CUENTA RESPECTO A LA INCLUSIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL PROYECTO</b>	
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Se han desagregado los datos obtenidos por sexo?</li><li>- ¿Se ha buscado información relevante sobre la situación de hombres y mujeres, en relación con el ámbito de actuación que contempla el proyecto?</li><li>- ¿Se observa la situación de las relaciones de género en el ámbito en el que se enmarca el proyecto (mercado laboral, ámbito educativo, etc.) y se han interpretado las causas de la desigualdad?</li><li>- ¿Se describen los obstáculos y oportunidades para mujeres y hombres de acceder a los recursos y a los beneficios que ofrece el contexto de actuación, es decir, la medida en la que pueden existir posibles discriminaciones en el entorno (socioeconómico, socio-educativo, etc...)?</li></ul>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿El proyecto declara explícitamente que uno de sus fines es beneficiar por igual a mujeres y hombres?</li><li>- ¿Especifican los objetivos a quién va dirigido y a quién se espera que beneficie el proyecto, distinguiendo entre mujeres y hombres?</li><li>- ¿Los objetivos proponen cambiar situaciones de discriminación por razón de sexo?</li><li>- ¿Forma parte del contenido de algunos objetivos el cuestionamiento de roles y estereotipos de género asignados a mujeres y a hombres?</li></ul>
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Los resultados se especifican por sexo?</li><li>- ¿Se definen los impactos y los efectos para mujeres y hombres en aspectos tales como: identidad de género, igualdad de oportunidades? ¿Se definen cuáles podrán ser los efectos en materia de igualdad y cambios en la situación de partida?</li><li>- ¿Se involucra a las mujeres tanto como a los hombres en las actividades de seguimiento y evaluación?</li></ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Se han diseñado estrategias que aseguren la participación de las mujeres y los hombres en función de las necesidades de género?</li><li>- ¿Se han incorporado en las actividades mecanismos que impidan la reproducción de roles y estereotipos de género?</li><li>- ¿Se han previsto acciones positivas que favorezcan la participación de uno u otro sexo?</li><li>- ¿Se consideran, concretamente, las necesidades de flexibilidad, cuidados y conciliación para asegurar la participación de mujeres y hombres?</li></ul>

<b>PERSONAS DESTINATARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se hace mención a grupos concretos de mujeres y hombres como personas beneficiarias?, ¿se describen sus perfiles?</li> <li>- ¿Existen evidencias de que se consultó a mujeres y hombres sobre sus necesidades, prioridades y posibles soluciones?</li> </ul>
<b>RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se hace referencia a la experiencia de la entidad en proyectos con enfoque de género?</li> <li>- ¿Plantea el proyecto la necesidad de formación del equipo directivo y el equipo de trabajo sobre género e igualdad de oportunidades?</li> <li>- ¿Hay una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el equipo de trabajo involucrado en el plan?</li> <li>- ¿Se menciona explícitamente si en el equipo de trabajo hay personal con conocimientos de género y su aplicación práctica?</li> </ul>
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se hace un uso no sexista del lenguaje y las imágenes en los materiales didácticos que se van a utilizar?</li> <li>- ¿Se prevé utilizar otros recursos (tecnológicos, mediáticos...) que resulten igualmente accesibles para hombres y mujeres?</li> </ul>
<b>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué proporción están los recursos económicos del proyecto dirigidos a los objetivos de igualdad de mujeres y hombres?</li> <li>- ¿Se trata de un proyecto o programa financiable por recursos dirigidos a la promoción de la igualdad?</li> </ul>
<b>TRATAMIENTO LINGÜÍSTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se ha redactado el proyecto con un lenguaje inclusivo y no sexista?</li> <li>- ¿Se garantiza el uso de un lenguaje (verbal, gestual) inclusivo y no sexista en todos los espacios comunicativos?</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN DEL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se toman en consideración los tiempos y los horarios de disponibilidad que tienen hombres y mujeres? ¿Y los lugares y formas de comunicación que se usarán de manera diferenciada para llegar, con más facilidad, a ellos y a ellas?</li> <li>- ¿Se contempla el uso de canales diferenciados para la difusión que garantice la accesibilidad a hombres y mujeres?</li> </ul>

## 8.2. Inclusión de la perspectiva intercultural en el proyecto

Incorporar la perspectiva intercultural en un proyecto social es coherente con el contexto social actual y con la identidad de las organizaciones del tercer sector:

- Porque vivimos en un mundo y en una sociedad caracterizado por la diversidad: social, lingüística, étnica, económica, de género, y también cultural.
- Porque los procesos migratorios, y las sociedades multiculturales que originan, son una realidad estructural que hay que gestionar y recrear sobre patrones en constante cambio, para lo que es necesario contar con agentes y estructuras de intervención orientadas a educar en la riqueza que aporta la diversidad y las oportunidades de cambio en positivo que genera, así como en la gestión positiva de los eventuales conflictos que pueden generarse.
- Porque, en ese sentido, las relaciones entre personas y grupos diversos son al mismo tiempo el fin y el medio de transformación.
- Porque las dimensiones culturales implicadas en las relaciones humanas son eso, culturales, y por tanto aprendidas, por lo que, tanto en su faceta de riqueza como en la de potencial conflicto, pueden ser transformadas.
- Porque formar ciudadanos y ciudadanas responsables, comprometidas y competentes para insertarse en una realidad caracterizada por los intercambios transnacionales, transculturales...,

constituye un reto de primer orden tanto desde una perspectiva inmediata y local, como desde un planteamiento a futuro y global.

- Porque, al reconstruir relaciones sociales, con una finalidad clara de aprendizaje y promoción personal y grupal, no pueden obviarse las relaciones asimétricas y desiguales entre los diferentes grupos sociales y los factores sociales, educativos, económicos, etc. que los promueven y los perpetúan.
- Porque somos organizaciones comprometidas con la justicia, la transformación social y la promoción de todas las personas y grupos en clave de igualdad, solidaridad, cohesión social y ciudadanía plena.
- Porque trabajamos en constante alerta, identificando nuevas necesidades, oportunidades y promoviendo respuestas innovadoras, siendo la gestión de la diversidad cultural un espacio de nuevas necesidades y oportunidades que requiere compromiso y creatividad.

Para analizar si hemos incorporado la perspectiva intercultural en el proyecto o impulsar su incorporación, podemos tener presentes las siguientes cuestiones.

<b>ASPECTOS A TENER EN CUENTA RESPECTO A LA INCLUSIÓN DE LA PERSPECTIVA INTERCULTURAL EN EL PROYECTO</b>	
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se tienen en cuenta e incorporan al diagnóstico estudios a nivel de la CAPV, diagnósticos locales sobre inmigración... u otros documentos que aporten información relevante sobre la presencia de personas inmigrantes en el ámbito territorial del proyecto, sus dificultades en materia de integración social, participación, acceso a servicios, recursos, convivencia, etc.?</li> <li>- ¿Se parte de análisis en clave de globalidad y multidireccionalidad, es decir: se tienen en cuenta múltiples dimensiones y se valoran las necesidades y posiciones relativas de todos los grupos culturales, las relaciones entre ellos, etc.?</li> <li>- ¿Se tiene en cuenta, también, la diversidad interna de cada grupo cultural en función de diferentes variables: sexo, edad, etc.?</li> <li>- ¿Se incorpora a personas significativas de cada grupo cultural en los procesos de diagnóstico de situación, necesidades, motivaciones, aspiraciones, etc. ?</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se hace más o menos explícito un modelo de sociedad coherente con la convivencia entre diferentes que dé sentido a los objetivos concretos del proyecto?</li> <li>- ¿Se establecen objetivos generales y compartidos para todos las personas destinatarias del proyecto en base a lo que comparten como ciudadanos/as, vecinos/as que conviven en un mismo espacio en igualdad de oportunidades, etc.?</li> <li>- ¿Complementariamente se establecen objetivos diferenciados para cada grupo cultural, subgrupo, etc. en función de puntos de partida específicos?</li> <li>- ¿Se mantiene un equilibrio en la formulación de objetivos: respeto y reforzamiento identitario, conocimiento y valoración mutuos, autocrítica y transformaciones en las relaciones de convivencia inter e intragrupos, etc.?</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se define la contribución del proyecto a cambios y transformaciones a diferentes niveles: ámbito territorial del proyecto, convivencia entre grupos, convivencia intragrupo, etc.?</li> <li>- ¿Se define el impacto en relación a las relaciones de convivencia entre grupos culturalmente diversos.?</li> <li>- ¿Se explicitan los efectos pretendidos en relación a los grupos culturales minoritarios: aumento de la confianza hacia agentes formales del entorno, posibilidad de hacerse ver en positivo, incorporación a estructuras locales, sectoriales, etc.?</li> <li>- Etc.</li> </ul>

<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se diseñan las actividades de forma que todas las personas puedan participar sin que su bagaje lingüístico, cultural, etc. sea un obstáculo, sino, mas bien, que aporte riqueza a las mismas?</li> <li>- ¿Se prevén adaptaciones en la metodología, las interacciones, los apoyos, etc. que lo faciliten?</li> <li>- ¿Se diseñan las actividades de forma en que todas las personas puedan desarrollar roles valiosos en función del perfil concreto de usuarias: infancia, adolescencia, juventud, adultos, etc.?</li> <li>- ¿Se incluyen en las actividades elementos orientados al aprendizaje, reconocimiento y valoración mutua y en positivo de todos los bagajes culturales en pie de igualdad?</li> <li>- ¿Asimismo, se incluyen actividades de análisis crítico autorreferente (poner en cuestión elementos de la propia cultura que resultan no compatibles con un marco global de convivencia)?</li> </ul>
<b>PERSONAS DESTINATARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se identifican claramente grupos de personas destinatarias en función de factores culturales, lingüísticos, religiosos, etc.?</li> <li>- ¿Al hablar de convivencia intercultural se entiende en todo caso que el proyecto debe contemplar como destinatarias a personas y grupos culturalmente diversos?</li> <li>- ¿Se contempla, en el caso de los colectivos de personas inmigrantes, la superación del mero rol de destinatarios y su incorporación como promotores y/o supervisores del proyecto?</li> </ul>
<b>RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existen planteamientos institucionalizados y ampliamente socializados en la entidad promotora del proyecto?</li> <li>- ¿Se plantean procesos de formación específicos en materia de gestión de la diversidad cultural, la convivencia intercultural, etc. para el personal implicado en el proyecto?</li> <li>- ¿Se valora la incorporación de personas pertenecientes a otros grupos culturales como agentes del proyecto?</li> </ul>
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se plantea el diseño y uso de materiales lingüística y culturalmente adaptados en las diferentes fases y momentos del proyecto: socialización entre grupos representativos de las personas destinatarias, comunicación directa con usuarios y familias, materiales de soporte a actividades significativas, etc.?</li> <li>- ¿Se contempla el uso de materiales adaptados que faciliten el conocimiento mutuo y refuerzan el autoconcepto de todos/as?</li> </ul>
<b>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida la diversidad lingüística, religiosa, cultural, etc. supone una ampliación presupuestaria o, por el contrario, es abordable exclusivamente a partir de la creatividad, la flexibilidad metodológica, etc.?</li> <li>- ¿En qué medida esa variación se aplica a los marcos de financiación normalizados en clave de derechos de ciudadanía (por ejemplo un proyecto dirigido a jóvenes que lo financie Juventud, aunque integre también a jóvenes inmigrantes) o, por el contrario, se busca financiación específica por el hecho de trabajar con “diferentes” (Subvenciones de Inmigración)?</li> <li>- ¿Cuál es el criterio y en caso de solicitar doble o triple financiación?, ¿qué se le pide a los marcos normalizados basados en derechos de ciudadanía y qué a marcos específicos basados en la diferencia?</li> </ul>
<b>TRATAMIENTO LINGÜISTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conectado con el apartado de materiales: ¿se plantea la incorporación de soportes de difusión, herramientas para actividades, etc.?</li> <li>- Conectado con el apartado de recursos humanos: ¿la incorporación de personas inmigrantes aporta al proyecto el avance en un paisaje lingüístico respetuoso con la diversidad idiomática y cultural del entorno de referencia y de las personas destinatarias y usuarias?</li> <li>- En cualquier caso ¿se prevén actividades y estrategias favorecedoras del reconocimiento y valoración de todas las lenguas y culturas?</li> </ul>

<b>COMUNICACIÓN DEL PROYECTO</b>	- ¿Se establecen canales, soportes, agentes y estrategias diversas adaptadas a las necesidades de todos los grupos de personas destinatarias: lengua, horarios, espacios de referencia, conexión con personas significativas, etc.?
----------------------------------	---

### 8.3. Inclusión de la perspectiva medioambiental en el proyecto

Diseñar un proyecto de intervención desde la perspectiva medio ambiental implica integrar las tres dimensiones de la “sostenibilidad”:

- La dimensión ecológica: que favorezca la gestión sostenible de los recursos materiales, la racionalización del consumo y gasto, el reciclaje, el conocimiento, respeto y compromiso medioambientales.
- La dimensión económica: no desde términos cuantitativos, sino cualitativos, generando calidad de vida y bienestar tanto de las personas destinatarias como de los agentes que intervengan, desde parámetros de racionalidad y eficiencia en el consumo.
- La dimensión social: que posibilite el desarrollo integral de las personas y sus aspectos moral, físico, relacional, trascendental, etc. y de las comunidades.

Para analizar si hemos incorporado la perspectiva medioambiental en el proyecto o impulsar su incorporación, podemos tener presentes las siguientes cuestiones.

<b>ASPECTOS A TENER EN CUENTA RESPECTO A LA INCLUSIÓN DE LA PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL EN EL PROYECTO</b>	
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se ha realizado o se dispone de algún diagnóstico de la situación medioambiental del entorno donde se va a realizar el proyecto?</li> <li>- ¿Se han tenido en cuenta los diversos elementos en el diagnóstico (ver “elementos a diagnosticar desde la perspectiva medioambiental”)?</li> <li>- ¿Cumplimos las líneas, marcos ideológicos, normativas o reflexiones que nos afecten sobre el medio ambiente?</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tenemos en cuenta en el proyecto la inclusión de objetivos acerca de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del entorno.</li> <li>• Gestión eficiente, ahorro y consumo sostenible.</li> <li>• Gestión de residuos y reciclaje.</li> <li>• Formación medioambiental interna.</li> <li>• Actitudes personales y grupales a considerar, implantar o reforzar.</li> <li>• Educación para la sostenibilidad.</li> </ul> </li> <li>- ¿Existe algún objetivo de carácter medioambiental para los y las destinatarias?</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se incluyen en la evaluación del proyecto cuestiones acerca del campo medioambiental?</li> <li>- ¿Se lleva un registro cuantificable de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de mejora medioambiental realizadas en el proyecto.</li> <li>• N<sup>o</sup> de kgs. de residuos gestionados correctamente.</li> <li>• Dinero ahorrado por acciones de ahorro y consumo sostenible.</li> </ul> </li> <li>- ¿Cómo medimos la transferencia de las acciones de mejora medioambiental en personas y agentes locales implicadas o afectadas por estas acciones?</li> </ul>

<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto ambiental de las actividades planteadas en el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Lo conocemos?</li> <li>• ¿Cómo lo medimos o lo vamos a medir?</li> <li>• ¿Hay alternativas ante un impacto negativo?</li> </ul> </li> </ul>
<b>PERSONAS DESTINATARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Les afectan los objetivos de carácter medioambiental?</li> <li>- ¿Incluimos acciones, actitudes o procesos que las personas destinatarias puedan incorporar a su dinámica?</li> <li>- ¿Priorizamos personas, agentes o entidades que tengan un compromiso medioambiental explicitado?</li> </ul>
<b>RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué competencias, experiencia o formación tienen las personas que van intervenir en el diseño y desarrollo en campos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad.</li> <li>• Educación para la sostenibilidad.</li> <li>• Reciclaje y consumo.</li> <li>• Agendas 21 locales o escolares.</li> <li>• Energía y energías alternativas.</li> </ul> </li> <li>- ¿Se contempla una persona o equipo encargado de dinamizar la reflexión y propuestas internas sobre medio ambiente?</li> <li>- ¿Se puede contar con agentes o personas externas de nuestro ámbito local que sean expertas en aspectos medioambientales?</li> </ul>
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Hemos hecho un inventario previo desde parámetros medioambientales de los recursos materiales de qué disponemos y que vamos a utilizar en el proyecto?</li> <li>- ¿Contemplamos la incorporación de acciones que garanticen el reciclaje o reutilización de los materiales utilizados?</li> <li>- ¿Qué compramos? ¿Dónde? ¿A quién? ¿Cuánto? ¿Garantizamos en estas cuestiones que lo que compramos es ecológico, sostenible y no dañino con el medio ambiente?</li> <li>- ¿Nuestro medio de transporte es sostenible? ¿Lo valoramos a la hora de planificar las actividades del proyecto?</li> <li>- ¿Podemos utilizar materiales o energías renovables?</li> </ul>
<b>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Incluimos partidas presupuestarias para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La compra de materiales reciclables o reciclados.</li> <li>• La difusión de nuestras acciones de compromiso o sensibilización medioambientales.</li> <li>• La formación medioambiental de las personas.</li> </ul> </li> <li>- ¿Contemplamos adecuar nuestro proyecto para acceder a subvenciones para acciones de temática ambiental?</li> </ul>
<b>TRATAMIENTO LINGÜÍSTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Hemos incorporado terminología adecuada a la temática medioambiental?</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN DEL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo transferimos las acciones de mejora medioambiental a personas y agentes locales implicadas o afectadas?</li> </ul>

## **ELEMENTOS A DIAGNOSTICAR DESDE LA PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL**

**EFFECTOS MEDIOAMBIENTALES** = el impacto real que tiene la organización sobre el medio ambiente y el control y reducción de dicho efecto.

**ENERGIA** = tipo y cantidad de energías consumidas, formas de reducir su consumo y/o posibilidad de uso de energías alternativas.

**MATERIALES Y BIENES** = aquí quedarían integrados elementos como la gestión del agua, el análisis de los materiales que se utilizan y posibilidades de compra verde respecto a esos materiales, los medios de transporte que usa la organización, etc.

**IDENTIFICACIÓN, REDUCCIÓN Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS** = se contempla la recuperación, reutilización y reciclaje de materiales.

**EMISIONES A LA ATMOSFERA Y AL AGUA** = si hubiera alguna emisión, formas de minimizarla o eliminarla.

**PERSONAS RELACIONADAS** = actuación ambiental de nuestros proveedores y personas destinatarias y formas de influir en su actuación medioambiental.

**PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN** = papel que juega cada persona en la reducción y control de los efectos medioambientales; información y formación sobre los efectos, política, objetivos y programas ; procedimientos a seguir de acuerdo con cada responsabilidad o área.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUILAR, María José; ANDER-EGG, Ezequiel. *Evaluación de servicios y programas sociales*. Madrid: Siglo XXI, 1992.
2. ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a la planificación*. Madrid: Siglo XXI, 1991.
3. APARICIO, Rosa (Dir.). *Manual para el diseño y gestión de proyectos de acción social con inmigrantes*. Madrid: Instituto de Mayores y Servicios Sociales, 1998.
4. ASÍS, Agustín de (coord.). *Justificación técnica y administrativa de proyectos subvencionados*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2003.
5. ASÍS, Agustín de; et al. *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid, Fundación Luis Vives, 2003. Disponible en Internet: [http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual\\_gestion.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf) [Consulta: 16 de noviembre de 2010]
6. COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Evaluación de proyectos sociales*, Madrid: Siglo XXI, 1993.
7. EIZAGUIRRE, Marlen; ASKUNCE, Carlos; URRUTIA, Gorka. *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. Bilbao: Alboan, Hegoa e Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, 2004.
8. GARCIA, Gustavo; RAMIREZ, José Manuel. *Diseño y Evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza: Libros Certeza, 1996.
9. GARCIA, Gustavo; RAMIREZ, José Manuel. *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*. Madrid: Siglo XXI, 2006.
10. GOMEZ, Manuel; SAINZ, Héctor. *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo*. Madrid: Cideal, 2003.
11. MARTIN, María Teresa. *Planificación y diseño de proyectos en animación sociocultural*. Madrid: Sanz y Torres, 2000.
12. MARTIN, Xus. *Investigar y aprender: cómo organizar un proyecto*. Barcelona: Horsori, 2006.
13. NEWELL, Michael W.; GRASHINA, N. *Preguntas y respuestas sobre la gestión de proyectos*. Barcelona: Gestión 2000, 2005.
14. NIRENBERG, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta. *Evaluar para la transformación*. Barcelona: Paidós, 2000.
15. NIRENBERG, Olga; BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta. *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Barcelona: Paidós, 2003.
16. OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR. *Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Observatori del Tercer Sector, 2009.
17. PEREZ, Gloria. *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Madrid: Narcea, 1993.
18. PÉREZ DE SAN ROMÁN, Nahia; FERNÁNDEZ, Oskar. *¿Hacemos un proyecto? Desde el principio hasta el final lo que debes recordar*. Vitoria – Gazteiz: Ayuntamiento de Vitoria - Gazteiz, 2007. Disponible en Internet: <http://www.vitoria-gasteiz.org/wbo21/http/contenidosEstaticos/adjuntos/33401.pdf> [Consulta: 16 de noviembre de 2010]
19. RODNEY TURNER, J. (Coord.). *Las personas en la gestión de proyectos*. Madrid: AENOR, 2005.
20. SARTU (a). *Saregune. Iniciativa por un uso social y comunitario de las tecnologías. La aventura de la sistematización en la Federación Sartu*. Bilbao: Federación Sartu, 2010.
21. SARTU (b). *Los servicios de incorporación social en las comarcas de Alto y Bajo Deba*. Bilbao: Federación Sartu, 2010.
22. VILAR, J.F. *Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: Fundación Confemetal, 1998.