

# Recursos para profesionales de entidades no gubernamentales

Anna Fló Esteve

50 horas

Anna Fló Esteve

Diplomada en Educación Social por la UB, máster en Políticas de igualdad de género y posgrado en Género e igualdad de oportunidades por la UAB. Especialización en orientación laboral, género y gestión de proyectos desde la investigación, la docencia y la atención directa.

# Índex

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>1. El proyecto de intervención</b> .....	7
1.1. Definición de plan, programa y proyecto.....	7
1.2. Características del proyecto.....	9
1.3. El ciclo de vida de un proyecto. Fases: identificación, diseño, ejecución y evaluación .....	10
1.4. Género y participación como elementos transversales.....	11
<b>2. Fase de identificación</b> .....	13
2.1. Análisis del contexto interno. El proyecto en el marco de la entidad .....	13
2.2. Análisis del contexto externo. El proyecto como respuesta a un problema .....	15
2.3. Técnicas para el análisis.....	16
<b>3. Fase de diseño</b> .....	26
3.1. Desarrollo y concreción de los aspectos clave del proyecto.....	28
3.1.1. Justificación (qué, por qué) .....	28
3.1.2. Beneficiarios/as (a quién ) y territorio (dónde).....	28
3.1.3. Objetivo general y objetivos específicos (para qué).....	29
3.1.4. Resultados esperados (cuánto) .....	31
3.1.5. Metodología y actividades (cómo) .....	33
3.1.6. Calendario (cuándo).....	37
3.1.7. Equipo de trabajo y coordinación (quién).....	42
3.1.8. Evaluación (cómo se evalúa) .....	42
3.1.9. Recursos (con qué).....	49
3.1.10. Presupuesto (qué ingresos y qué gastos) .....	51
3.2. Escribir el proyecto .....	54
<b>4. Fase de ejecución</b> .....	56
4.1. Del diseño del proyecto a la ejecución .....	56
4.2. Seguimiento del proyecto .....	59
<b>5. Fase de evaluación (y cierre)</b> .....	72
5.1. Apuntes sobre la evaluación.....	72
5.2. Evaluación final.....	75

---

<b>Resumen</b> .....	82
<b>Actividades</b> .....	83
<b>Ejercicios de autoevaluación</b> .....	85
<b>Solucionario</b> .....	87
<b>Glosario</b> .....	88
<b>Bibliografía</b> .....	92

## Introducción

La dinámica de trabajo cotidiana en las entidades no gubernamentales en ocasiones invita a perder la panorámica global de la gestión de los proyectos que se llevan a cabo. Ya sea por inercias de funcionamiento establecidas, por una organización parcelada entre departamentos y equipos o por una tendencia a realizar tareas concretas en vez de gestionar la globalidad de un proyecto, esta visión panorámica se va perdiendo.

La gestión de un proyecto de intervención en cualquier ámbito (educativo, ocupacional, sanitario, etc.) consta de diferentes fases que se desarrollan desde la idea de ciclo. Estas fases son interdependientes, por lo cual no se puede obviar ninguna: identificación (o diagnóstico), diseño, ejecución y evaluación (y cierre). Transversal a estas, está la fase de planificación.

Que los equipos de los proyectos se impliquen y participen en todo el ciclo de vida invita a romper con esta dinámica de trabajo parcelada y poco panorámica.

En este material se presentan de manera detallada cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto, estableciendo como punto de partida el marco referencial. Todo proyecto que requiere de una financiación externa a la entidad se presenta a convocatorias públicas o privadas. Y estas parten de unos antecedentes que justifican la necesidad de implementar los proyectos de intervención. Por eso, el equipo que gestiona el proyecto tiene que conocer, más allá de la convocatoria, los planes, programas u otros antecedentes que lo enmarcan y lo contextualizan.

El material, pues, pretende ser una herramienta práctica que aporte a los/ las profesionales de entidades no gubernamentales información clave, instrumentos y elementos de reflexión para la gestión integral de proyectos de intervención.

## **Objetivos**

Este módulo didáctico intenta proporcionar a los/las participantes del curso una serie de conocimientos y técnicas para lograr los siguientes objetivos:

1. Conocer el marco de referencia de los proyectos de intervención.
2. Identificar y conocer las fases que conforman el ciclo de vida de un proyecto.
3. Saber utilizar diferentes instrumentos para el diagnóstico del contexto interno y externo.
4. Saber formular, estructurar y diseñar el proyecto de intervención.
5. Conocer los instrumentos de evaluación para el seguimiento del proyecto.
6. Saber formular, estructurar y diseñar el informe final del proyecto de intervención.

## 1. El proyecto de intervención

### 1.1. Definición de plan, programa y proyecto

Para garantizar la utilidad y la coherencia de las acciones de intervención, se deben conocer y contemplar todos los niveles que integran estas actuaciones. De este modo se consigue que las políticas estructurales incidan en la cotidianidad y que las intervenciones más concretas se enmarquen en planes globales para la transformación de problemáticas estructurales.

Esto implica trabajar desde diferentes niveles de planificación –estratégico, táctico y operativo–, que se concretan en forma de planes, programas y proyectos (García y Ramírez, 1996).

**Ejemplos: Observatorio Social Barcelona**

[http://w3.bcn.es/XMLServeis/XMLHomeLinkPI/0,4022,339756619\\_479644998\\_2,00.html](http://w3.bcn.es/XMLServeis/XMLHomeLinkPI/0,4022,339756619_479644998_2,00.html)

### El plan

El plan (o política) es el marco referencial a partir del cual se definen y ejecutan los programas y los proyectos de intervención. Tiene carácter estratégico y enmarca y define el alcance territorial, el sector en el que se interviene y los departamentos e instituciones susceptibles de participar en él.

Según cuál sea el alcance territorial, el plan podrá ser supraestatal (Plan europeo para...), estatal, autonómico o local (Plan municipal de...).

En cuanto a la perspectiva sectorial, los planes pueden ser, a modo de ejemplo: Plan de igualdad de oportunidades hombre-mujer, Plan contra la pobreza, Plan de mejora de los servicios de mediación intercultural, etc.

Desde la perspectiva del ámbito competencial, el plan puede implicar a diferentes departamentos, instituciones y servicios públicos y privados vinculados al territorio y al sector o temática objeto de intervención. También se puede dar el caso de que un departamento, institución o servicio disponga de un plan (Plan de actuación del servicio de atención a personas inmigradas), que será el marco de referencia para el desarrollo de programas y proyectos de este servicio.

Dado que tienen un carácter estratégico, los planes requieren de un tiempo de vigencia prolongado. La dimensión temporal debe tener un alcance de medio o largo plazo, y por eso el tiempo mínimo recomendado es de cuatro años.

## El programa

El programa es el instrumento a partir del cual se concretan las líneas estratégicas definidas en el plan (o política) de actuación.

Se sitúa en un nivel intermedio incorporando las líneas estratégicas definidas en el plan de actuación, y trazando las bases para las actuaciones operativas que se concretan en el proyecto de intervención.

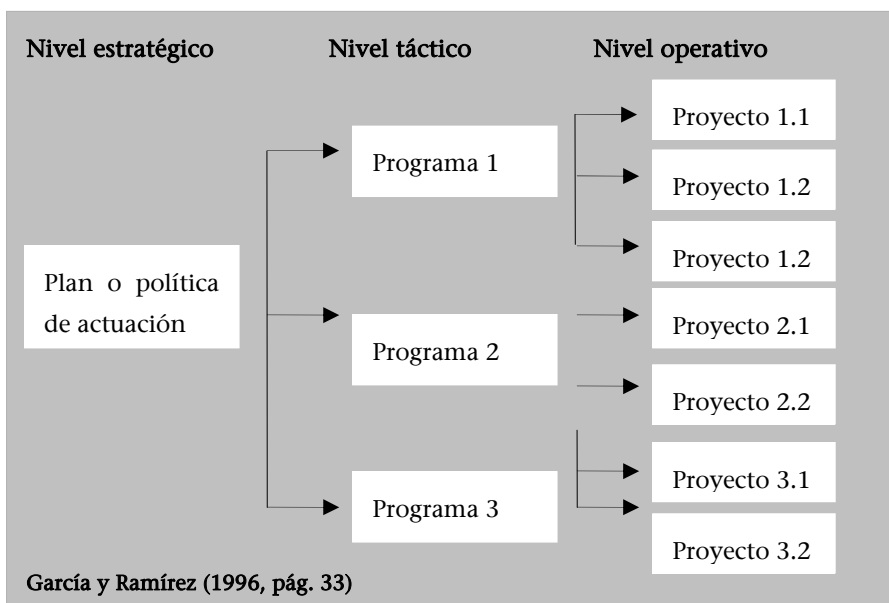
El programa, por lo tanto, permite ubicar unos objetivos estratégicos en un espacio concreto, en un tiempo determinado y en unos recursos específicos.

## El proyecto

El proyecto es la concreción de las intervenciones que se llevarán a cabo con el fin de mejorar o resolver una problemática o necesidad detectada.

Tiene un carácter operativo, está dirigido a la acción. Por eso hay que vigilar que el proyecto no se reduzca a una exposición teórica de un problema.

Siendo el último nivel de un proceso que se inicia en la definición de políticas estructurales, el proyecto debe situarse dentro de este marco de referencia para asegurar que la acción no queda en una actuación concreta que interviene en una carencia puntual. En algunas ocasiones se diseñan y ejecutan proyectos sin conocer los programas y planes de actuación globales de referencia. Esta práctica favorece la existencia de una gran cantidad de microproyectos desvinculados los unos de los otros, que a menudo intervienen en una misma necesidad sin ningún tipo de cooperación. Una actuación coordinada y enmarcada conscientemente en planes estratégicos facilita la optimización de los recursos y de los resultados.





Un ejemplo:

<b>Plan (o política)</b>	→	Plan europeo para la mejora de la ocupabilidad de jóvenes (2010-2015)
<b>Programa</b>	→	Programa nacional para la capacitación profesional de jóvenes menores de 25 años
<b>Proyecto</b>	→	Itinerario para la mejora de las competencias profesionales de los/las jóvenes del barrio X

## 1.2. Características del proyecto

Gestionar un proyecto implica tener claro, en primer lugar, en qué situación se quiere intervenir, cuáles serán los beneficiarios y qué se pretende mejorar o resolver. La esencia del proyecto viene determinada por lo que se quiere conseguir, y todo objetivo expresa una intencionalidad: intervenir para lograr unos resultados (que son la consecuencia observable de esta intervención).

A partir de aquí, se trata de definir y ordenar las actuaciones que se llevarán a cabo, el modelo marco de referencia, la metodología y los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios. Además, todo proyecto se realiza dentro de unos límites presupuestarios y temporales.

Colmo explica Ander-Egg (1997, pág.18),

- “Todo proyecto comporta una serie de actividades de duración determinada. Esto diferencia los proyectos de la prestación de servicios, que supone un proceso continuo.
- En los proyectos se combina la utilización de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.
- Todo proyecto tiene que conseguir productos y resultados de acuerdo con los objetivos previstos en su diseño y conceptualización”.

Siguiendo con el mismo autor, los aspectos fundamentales de un proyecto hacen referencia a:

- “un conjunto de actividades y acciones que deben emprenderse,
- que no son actuaciones espontáneas, sino ordenadas y articuladas,
- que combinan la utilización de diferentes tipos de recursos, y
- que se orientan a la consecución de un objetivo o resultado previamente fijado;
- que se realizan en un tiempo y espacio determinado,
- y que se justifican por la existencia de un situación-problema que se quiere modificar”.

### **1.3. El ciclo de vida de un proyecto. Fases: identificación, diseño, ejecución y evaluación**

La gestión de un proyecto está conformada por diferentes fases interdependientes. Gestionar proyectos de manera eficaz implica poner atención a todas las etapas manteniendo la visión panorámica de todo el ciclo de vida del proyecto.

Cada fase tiene una finalidad concreta que retroalimenta la siguiente, de forma que no se pueden obviar. Frecuentemente, y de manera errónea, se tiende a identificar la gestión de un proyecto con el diseño y la ejecución. También puede suceder que se contemplen todas las fases pero que se ponga una excesiva atención, por ejemplo, a la ejecución en detrimento de la identificación y la evaluación. La falta de un diagnóstico previo puede derivar en un diseño y una ejecución desviada de la problemática real, y una carencia de evaluación puede implicar la réplica de un proyecto que no esté dando respuesta a los objetivos establecidos.

Para favorecer una mejor gestión de los proyectos y combatir estas desviaciones, desde el terreno de la cooperación internacional se propuso el método del ciclo de vida (o ciclo de gestión de proyectos) que aporta una visión cíclica, ordenada y sistémica de las fases del proyecto.

A pesar de que no hay una norma formal establecida en cuanto a la definición de las fases (se dispone de muchas referencias, modelos, propuestas, etc.), sí hay un acuerdo sobre cuáles son las fases clave en el ciclo de gestión de los proyectos: la identificación (o diagnóstico), el diseño, la ejecución (y seguimiento) y la evaluación (y cierre), y de manera transversal la planificación.

También se puede hablar de tres momentos clave, de manera más simplificada:

- La preparación: aglutina todos los momentos y acciones previos a la aprobación del proyecto. Incluye la identificación o diagnóstico (análisis del contexto interno y externo, de las necesidades y de las problemáticas), la programación (primera fase de planificación con la definición de los objetivos, resultados, actividades, beneficiarios/as, etc.), la búsqueda de financiadores (instituciones públicas y/o privadas) y el diseño (momento en el que se escribe el proyecto siguiendo las pautas de los financiadores).
- La implementación: equivale a la fase de ejecución de las actividades programadas (desde el momento en que se aprueba e inicia el proyecto hasta el cierre) y al seguimiento (evaluación continua que

se realiza de las actividades para detectar anomalías o desvíos y corregirlos o, si es necesario, replanificar el proyecto).

- La evaluación: momento en que, una vez finalizado el proyecto, se hace la evaluación final. Puede ser interna, externa o mixta y, entre otras cosas, se puede evaluar la eficacia, la eficiencia, el impacto, la sostenibilidad, etc. La evaluación debe revertir en propuestas de mejora para futuras actuaciones.

Estas cuatro fases estructuradas van acompañadas de una quinta que tiene carácter transversal: la planificación. El trabajo de planificar está presente en todo el ciclo de vida de un proyecto y es por eso por lo que no se constituye como un momento puntual del proceso.

El proceso de planificar está implícito en todas las fases, ya sea en forma de planificación inicial como producto del diagnóstico de concreción y temporización de las actuaciones a realizar en el momento del diseño del proyecto, o de replanificación de las actuaciones como consecuencia de posibles desviaciones en la ejecución.



#### 1.4. Género y participación como elementos transversales

El concepto de *mainstreaming* o transversalización de género surge en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer en Pekín (1995) y se refiere a la necesidad de que todos los gobiernos y otros agentes incorporen y desarrollen la perspectiva de género a todos los planes, programas y proyectos de modo que se asegure la promoción de la igualdad de género.

### **Mainstreaming o transversalización de género**

“Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya sea de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de forma que las mujeres y los hombres se puedan beneficiar de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros.” (ECOSOC, 1997)

#### **Ved:**

*Plan de políticas de mujeres del Gobierno de la Generalitat de Catalunya (2008-2011)*  
[http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Institut/Documents/pla\\_accio/pub\\_eines12.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Institut/Documents/pla_accio/pub_eines12.pdf)

En el marco del proyecto de intervención, la perspectiva de género debe estar presente en todo el ciclo de vida. Para identificar las consecuencias del proyecto para hombres y mujeres, respectivamente, antes de tomar decisiones y para asegurar una intervención que beneficie a unos y otros.

A efectos prácticos, implica un análisis de necesidades y problemas que incorpore la doble mirada hacia hombres y mujeres, una formulación de objetivos y resultados que asegure un trato equitativo, la formulación de indicadores de género, etc.

En cuanto a la participación, el proyecto puede incorporar algún espacio puntual (de los/las beneficiarios/as y/u otras entidades implicadas) o bien asegurar una participación activa de los mismos a lo largo de todo el proyecto. La segunda opción es la que favorece una implicación real de todo el que, participa así como una aproximación a la realidad de mayor calidad. La participación transversal propicia también el apoderamiento de los/las beneficiarios/as y la sostenibilidad del proyecto una vez finalizado.

Un momento clave para la participación es la fase de identificación. Para analizar la realidad en la que se quiere intervenir, es importante contar con las personas y agentes que se mueven en esta realidad; eso permitirá hacer un análisis en profundidad de los problemas y necesidades por medio de los/las protagonistas (ya sean personas o entidades que trabajan en el territorio). Durante la fase de ejecución, los/las beneficiarios/as no son solo sujetos receptores sino que pueden participar también como evaluadores de las actuaciones que se estén realizando. Del mismo modo, también es interesante que participen activamente de la evaluación final y de la definición de propuestas de mejora.

## 2. Fase de identificación

La fase de identificación o de diagnóstico es el momento en que se estudia y analiza la realidad sobre la que se quiere intervenir. Por lo tanto, el objetivo de esta fase es conocer en profundidad la situación inicial del contexto donde se quiere actuar. Cuanto más profundo, cuidadoso y preciso sea el diagnóstico, más ajustados serán el impacto y los efectos de la ejecución del proyecto.

Según Gloria Pérez (2008, pág. 41), todo diagnóstico tiene que contemplar:

- Las necesidades existentes.
- Las prioridades por las que se opta.
- Las causas que han originado el problema y que mantienen la situación de carencia.
- La delimitación del problema (tal y como lo percibe la población).
- La situación social y el contexto donde se inscribe el problema.
- Un estudio de la bibliografía de referencia.
- Una previsión de la población destinataria.
- Una previsión de los recursos.
- La ubicación del proyecto.

### 2.1. Análisis del contexto interno. El proyecto en el marco de la entidad

La identificación centra la mirada en el contexto y en la realidad concreta donde se quiere actuar, pero ello no debe impedir un análisis, también, del contexto interno. Es decir, de la entidad desde donde se desarrollará el proyecto.

Identificar la realidad implica conocer a fondo el contexto externo en el que se actuará y el contexto interno desde donde se gestionará el proyecto.

El diagnóstico de la entidad en el marco de un proyecto no requiere de un análisis global y estratégico del conjunto de la organización, sino de un análisis específico de la entidad con relación al proyecto que se quiere gestionar.

A modo de ejemplo, algunas de las cuestiones que deben plantearse y a las que hay que dar respuesta son estas:

- ¿El proyecto está alineado con la misión y visión de la entidad?
- ¿El proyecto es estratégico para la entidad?
- ¿El momento en el que está la entidad facilita el desarrollo del proyecto?
- ¿La entidad tiene experiencia previa en el campo en el que se quiere trabajar?
- ¿Cuáles han sido los objetivos logrados con anterioridad, en relación con la temática del proyecto?
- ¿Es viable gestionar el proyecto desde la entidad en este momento?
- ¿La entidad cuenta con socios interesados en colaborar con el proyecto?
- ¿Se dispone de un equipo interno cualificado para la gestión del proyecto?
- ¿Las diferentes áreas o departamentos de la entidad podrían participar/colaborar en el proyecto?
- ¿La entidad tiene competidores directos en el objeto de trabajo del proyecto?
- ¿La entidad cuenta con los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto?
- ¿La entidad mantiene alianzas con posibles financiadores (públicos y/o privados) que puedan estar interesados en el proyecto?
- Etc.

Analizar el contexto interno requiere hacerse (y dar respuesta) a estas y otras cuestiones para obtener una fotografía clara de los puntos fuertes y débiles de la entidad con relación al proyecto que se quiere desarrollar.

Las herramientas y técnicas para llevar a cabo el análisis interno son varias: los grupos de discusión, los cuestionarios, las entrevistas, el análisis del fondo documental, etc. En cualquier caso, deben prepararse previamente y hay que tener claro qué información se quiere obtener. La finalidad es que se obtengan datos cuantitativos y cualitativos para valorar la adecuación del proyecto al marco de la entidad y la viabilidad del mismo.

Otra técnica para el análisis es la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Tiene un amplio abanico de posibles usos (desde el análisis global de la entidad, de una alianza, de la proyección profesional de un equipo de trabajo, etc. hasta el análisis de un proyecto).

Al final de este capítulo se explica de manera más detallada el uso de esta técnica, que se puede aplicar al análisis interno de la entidad con relación al proyecto.

## **2.2. Análisis del contexto externo. El proyecto como respuesta a un problema**

El proceso de identificación y análisis del contexto externo implica el estudio de la realidad donde se quiere actuar. Y el estudio ha de llevar a la comprensión de esta realidad.

Los objetivos de la fase son:

1. Detectar necesidades del territorio y de la población.
2. Establecer prioridades.
3. Delimitar el problema sobre el que se quiere actuar.
4. Conocer sus causas y sus efectos.
5. Visualizar objetivos para la mejora o resolución del problema.

Eso implica también conocer el territorio y la población y empezar a trazar las actuaciones más idóneas para la resolución o mejora del problema.

Por lo tanto, la fase de identificación comporta un doble posicionamiento analítico que necesita de una mirada sincrónica y diacrónica de la situación. Es decir, remontarse al pasado y proyectarse al futuro (Ander-Egg, 1989, pág. 29).

Según el mismo autor (2007, pág. 94) los aspectos principales que deben tenerse en cuenta en la elaboración de un diagnóstico son:

- "Antecedentes: análisis de cómo se ha llegado a esta situación.
- Problema en sí mismo o situación-problema que se desea mejorar o transformar.
- Tendencias o prognosis, para identificar las situaciones futuras predominantes, elaborando diferentes escenarios sobre qué pasaría si las tendencias presentes se mantuvieran.
- Contexto: enmarcando la situación-problema que se estudia en la totalidad social de la que forma parte".

Al hilo de lo que se ha explicado en el primer capítulo, para un mejor análisis de la realidad hace falta:

→ Tener presente a la población a la que se quiere dirigir la acción. El conocimiento y la comprensión de la realidad es más verídica y fiable si se implica a los/ las potenciales beneficiarios/as del proyecto. Quién mejor que ellos/as conoce la realidad, las necesidades y las problemáticas? Por eso el diagnóstico debe contemplar la aproximación al territorio y a la población y el trabajo cooperativo para la detección de las necesidades y la delimitación de los problemas.

→ Enmarcar la intervención en los planes y programas institucionales. Haciendo un recordatorio: el proyecto contribuye a lograr las líneas estraté-

gicas y objetivos generales planteados en los planes y programas. Estos se constituyen como referencias para la acción. Ahora bien, si no existen planes o programas específicos para fundamentar el proyecto, es recomendable buscar referencias estratégicas más genéricas (convenciones internacionales, directivas, legislación, etc.). Así, la fundamentación del proyecto queda avallada, también, por un marco institucional.

De este modo, el proyecto responde a dos tipos de prioridades: técnicas y políticas:

- Prioridades técnicas: expresan las razones objetivas para la intervención (necesidades y problemas detectados).
- Prioridades políticas: el proyecto concreta líneas estratégicas y objetivos generales de planes y programas institucionales.

Las herramientas y técnicas para llevar a cabo el análisis externo por medio de un diagnóstico participativo también son variadas: las entrevistas semiestructuradas, la observación participante, los diagramas, etc. Aparte del análisis participativo, también se puede estudiar la realidad mediante la consulta de fondo documental (estudios, estadísticas...) y bibliografía, de entrevistas con entidades y organismos públicos del territorio, etc.

Otra técnica para el análisis es el árbol de problemas y objetivos que se utiliza en la fase de diagnóstico de los proyectos de cooperación internacional desde el enfoque del marco lógico. Permite determinar el problema central de una situación e identificar sus causas y los efectos. A partir de aquí se pueden definir los objetivos para transformar esta realidad.

Al final de este capítulo se explica de manera más detallada el uso de esta técnica, que se puede utilizar para el análisis del contexto externo.

### **2.3. Técnicas para el análisis**

Como se ha dicho antes, existen diferentes herramientas, instrumentos y técnicas para el análisis del contexto interno y externo. A continuación se explican dos de estas técnicas: la matriz DAFO y el árbol de problemas y objetivos.

#### **▲ La matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)**

La aplicación de esta técnica al ámbito empresarial y organizacional surge en los años setenta en los Estados Unidos, y se utiliza para indagar y analizar la carencia de efectividad de la planificación corporativa. En los últimos años, y cada vez más, esta técnica se ha ido incorporando a los procesos de análisis de las entidades del tercer sector.



Se trata, por lo tanto, de la posibilidad de realizar un análisis de diferentes aspectos de una organización y de su entorno para la toma de decisiones futuras (a corto y medio plazo). La técnica DAFO se puede utilizar para analizar:

- la situación global de una entidad o un departamento,
- la proyección de un equipo de trabajo de la entidad,
- un proyecto de investigación o de intervención en el marco de una entidad y en un contexto externo determinado,
- las posibilidades de desarrollo profesional de una persona dentro de una entidad,
- una alianza entre entidades,
- etc.

#### → Características del análisis DAFO

- Permite el análisis y discusión colectiva de problemas o situaciones.
- Facilita las discusiones abiertas y participativas para llegar a acuerdos sobre cuáles son las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de lo que se está analizando.
- Facilita la identificación de estrategias de futuro.
- Se puede utilizar para el seguimiento y evaluación de programas.

#### → Variables del análisis DAFO

- **Debilidades:** los factores internos de carácter negativo y que hacen referencia al momento actual. Son posiciones desfavorables ante una circunstancia que implican la incapacidad de responder de manera eficaz a las oportunidades y amenazas del entorno. Se pueden definir también como puntos débiles.
- **Amenazas:** los factores del entorno a carácter negativo que hacen referencia a situaciones desfavorables que pueden incrementar los riesgos a los que se ve expuesta una entidad o un asunto, impedir la consecución de oportunidades o reducir el éxito. Se pueden definir también como limitaciones.
- **Fortalezas:** los factores internos de carácter positivo que hacen referencia a la posición favorable de una entidad o asunto. Pueden facilitar la obtención de resultados, resultar una ventaja o favorecer respuestas eficaces ante oportunidades o amenazas. Se pueden definir también como puntos fuertes.
- **Oportunidades:** los factores externos de carácter positivo que hacen referencia a situaciones futuras favorables que se pueden constituir como posibilidades de mejora de la situación o entidad. Son las posibilidades de cambio positivo.

## → Procedimiento

### 1) Identificar las variables

- Amenazas: ¿qué hay en el entorno que pueda afectar la buena marcha del proyecto desde la entidad?...
- Oportunidades: ¿qué hay en el entorno que pueda favorecer las posibilidades de éxito del proyecto y la consecución de los objetivos?...
- Debilidades (puntos débiles): ¿qué aspectos dificultan la gestión del proyecto desde la entidad?, ¿cuáles no están claros o no se adecuan?...
- Fortalezas (puntos fuertes): ¿qué se valora y qué aporta el proyecto a la entidad?, ¿qué elementos le dan un valor añadido?...

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
-	-
-	-
-	-
-	-
<b>Puntos fuertes (fortalezas)</b>	<b>Puntos débiles (debilidades)</b>
-	-
-	-
-	-
-	-

Se recomienda trabajar la identificación de las variables desde un equipo formado por diferentes profesionales de la entidad que tengan alguna implicación en el proyecto (al menos algún miembro de la dirección, el/la coordinador del proyecto, profesionales del equipo). Para facilitar el trabajo posterior de definición de estrategias, se recomienda seleccionar un máximo de seis variables para cada aspecto, aquellas que sean más relevantes.

### 2) La matriz DAFO

El análisis realizado aporta información valiosa pero todavía insuficiente para determinar cuáles son los puntos fuertes más importantes que mantener y en qué punto(s) débil(es) vale la pena invertir esfuerzos para convertirlo(s) en punto(s) fuerte(s).

La matriz DAFO es una tabla de doble entrada que concreta la valoración de los puntos fuertes y débiles de la gestión del proyecto desde la entidad en relación con las amenazas y oportunidades del entorno. Eso ayudará a definir las diferentes estrategias para una buena adecuación.

<b>Matriz DAFO</b>	<b>Amenazas (contrarrestar)</b>	<b>Oportunidades (aprovechar)</b>
<b>Puntos fuertes (fortalezas)</b>	Estrategias de prevención	Estrategias de crecimiento
<b>Puntos débiles (debilidades)</b>	Estrategias de atención preferente	Estrategias de mejora

- Estrategias de prevención: utilizar los recursos y capacidades que se tienen para prevenir las amenazas. Se trata de adelantarse a las amenazas mediante los aspectos positivos actuales.
- Estrategias de crecimiento: utilizar los recursos y capacidades que se tienen para aprovechar y explotar las oportunidades. Representan la situación óptima y deseada.
- Estrategias de atención preferente: compensar y neutralizar las carencias para contrarrestar las amenazas. Se trataría de una situación de urgencia, puesto que implica enfrentarse a amenazas externas con carencias internas.
- Estrategias de mejora: compensar y neutralizar las carencias para aprovechar las oportunidades. Se trata de incrementar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.

Las estrategias surgen del cruce de las fortalezas y las debilidades (factores internos) con las amenazas y las oportunidades (factores externos).

Es decir, se trata de interaccionar cada una de las fortalezas seleccionadas con cada una de las amenazas y oportunidades, y lo mismo con las debilidades.

- Fortalezas-amenazas: las fortalezas detectadas ¿en qué medida pueden contrarrestar cada una de las amenazas? De aquí surgirán las estrategias de prevención.
- Fortalezas-oportunidades: las fortalezas ¿de qué manera pueden aprovecharse de todas las oportunidades identificadas? Las respuestas permiten generar las estrategias de crecimiento.
- Debilidades-amenazas: si puedo cambiar las debilidades identificadas, ¿en qué medida puedo contrarrestar cada una de las amenazas detectadas? De las respuestas obtenidas tienen que surgir las estrategias de atención preferente.
- Debilidades-oportunidades: si puedo cambiar las debilidades, ¿en qué medida puedo aprovechar cada una de las oportunidades identificadas? Las respuestas tienen que generar las estrategias de mejora.

Dado que la interacción entre todas las variables puede generar un volumen de posibles estrategias demasiado elevado y, por lo tanto, poco funcional y útil, se trata de centrar la atención, solo, en aquellas que sean clave para asegurar que el proyecto está alineado con la entidad. Las preguntas planteadas en el punto 2.1, "Análisis del contexto interno. El proyecto en el marco de la entidad", pueden servir de guión para el análisis DAFO.

Una vez identificadas las estrategias, se trata de revisar qué trabajo deberá hacerse para asegurar que la gestión del proyecto desde la entidad es viable, sostenible, pertinente y adecuada. En este sentido, el análisis DAFO habrá aportado una visión clara de qué elementos se tiene que prevenir, potenciar, corregir o mejorar para conseguir esta alineación.

Un ejemplo para finalizar:

**Fortaleza:** la entidad ya ha gestionado anteriormente algunos proyectos en el ámbito y territorio en los que se quiere trabajar desde el proyecto actual. Se dispone de informes finales de los proyectos que pueden servir de punto de partida para el nuevo.

**Amenazas:** actualmente han aumentado los competidores. Hay varias entidades interesadas en trabajar en el mismo territorio y en el mismo ámbito de actuación.

**Estrategia:** buscar alianzas para presentar un proyecto compartido que contemple un trabajo integral en el territorio.

### ▲ El árbol de problemas (y objetivos)

El árbol de problemas y objetivos es una técnica participativa y creativa que ayuda a identificar los problemas con sus causas y efectos. Posteriormente, y con relación a estos, se pueden definir los objetivos, los medios y las finalidades, o lo que es lo mismo, la situación futura a la que se desea llegar una vez resueltos los problemas.

#### → Conceptos

##### Árbol de problemas

- Problema: hecho o situación que incide negativamente en un colectivo y territorio. Se trata de identificar el problema central en el que se quiere intervenir. Se sitúa en el centro de modo que representa el tronco del árbol.
- Causa: acciones responsables de la situación problemática planteada. Se sitúan por debajo del problema, representando las raíces del árbol.
- Efecto: consecuencias de la situación planteada como problema. Se sitúan por encima del problema, representando la copa del árbol.

#### Para más información:

*Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic* (ejemplo de un análisis DAFO):  
[http://xtec.cat/serveis/crp/a8904082/pac/guia\\_planificacio\\_e\\_strategica.pdf](http://xtec.cat/serveis/crp/a8904082/pac/guia_planificacio_e_strategica.pdf)

El análisis DAFO en el diseño de proyectos educativos: una herramienta empresarial al servicio de la educación | Educa como TIC

## Árbol de objetivos

- **Objetivo:** descripción de la situación futura a la que se pretende llegar. Equivale a plantear el problema en positivo, de modo que el objetivo se situará también, en el centro.
- **Medio:** hechos o situaciones que permiten lograr el objetivo central. Se sitúan por debajo del objetivo, representando la raíz.
- **Finalidad:** consecuencias positivas que se generan una vez que se ha logrado el objetivo central. Están vinculadas con los efectos o consecuencias negativas de los problemas, y se sitúan por encima del objetivo.

## → Procedimiento

El proceso de trabajo es importante que sea participado, a ser posible con la presencia de alguna persona que represente a la población beneficiaria, con agentes presentes en el territorio en el que se quiere desarrollar el proyecto, con algún/alguna profesional experto/a en la temática de trabajo y con miembros del equipo que gestionará el proyecto.

### 1) Construir el árbol de problemas

- **Seleccionar el problema central:** compartir y analizar la situación de la población beneficiaria detectando las carencias, necesidades y problemáticas más significativas. A partir de aquí, identificar y seleccionar el problema central. Este se situará en el centro.
  - El problema tiene que definir una carencia o déficit, presentar una situación negativa y real y estar acotado a una población o territorio determinado.
  - Ejemplo de problema:  
Bajo nivel de ocupabilidad de los/las jóvenes del barrio X.
  - Algunos de los errores más típicos a la hora de definir los problemas son: redactarlos como “carencia de” (falta de soluciones) o confundirlos con la causa o con la solución. Ejemplo: Carencia de recursos formativos para los/las jóvenes del barrio X / Necesidad de incrementar los recursos formativos para jóvenes en el barrio X.
- **Explorar y definir los efectos del problema:** se trata de identificar las consecuencias que está generando este problema en la población. Por lo tanto, una buena manera de identificar los efectos es planteando estas preguntas: ¿qué consecuencias está teniendo este problema en la población? y, de no resolverse, ¿cuáles puede tener en un futuro inmediato?, ¿cómo está afectando? Una vez obtenidos los efectos, se revisan para asegurar que son válidos y se ordenan según si son consecuencias de primer nivel del problema (efectos directos) o consecuencias de los efectos de primer nivel (efectos indirectos).

- Ejemplo:

Efectos directos: bajo nivel de especialización para acceder a lugares de trabajo calificados.

Efectos indirectos: dificultades de inserción laboral.

El último paso es relacionar el conjunto de efectos detectados entre ellos, si es el caso. Se irán colocando y relacionando por encima del problema central (representan la copa del árbol)

■ Explorar y definir las causas del problema: el procedimiento es el mismo. Identificar las causas directamente relacionadas con el problema (que se situarán inmediatamente por debajo del mismo) y a continuación desagregar e interrelacionar las causas que provocan las primeras. Algunas preguntas que pueden facilitar la identificación de las causas es: ¿qué es lo que provoca esta situación problemática?, ¿qué hechos se producen que retroalimentan las diferentes causas?

- Ejemplo:

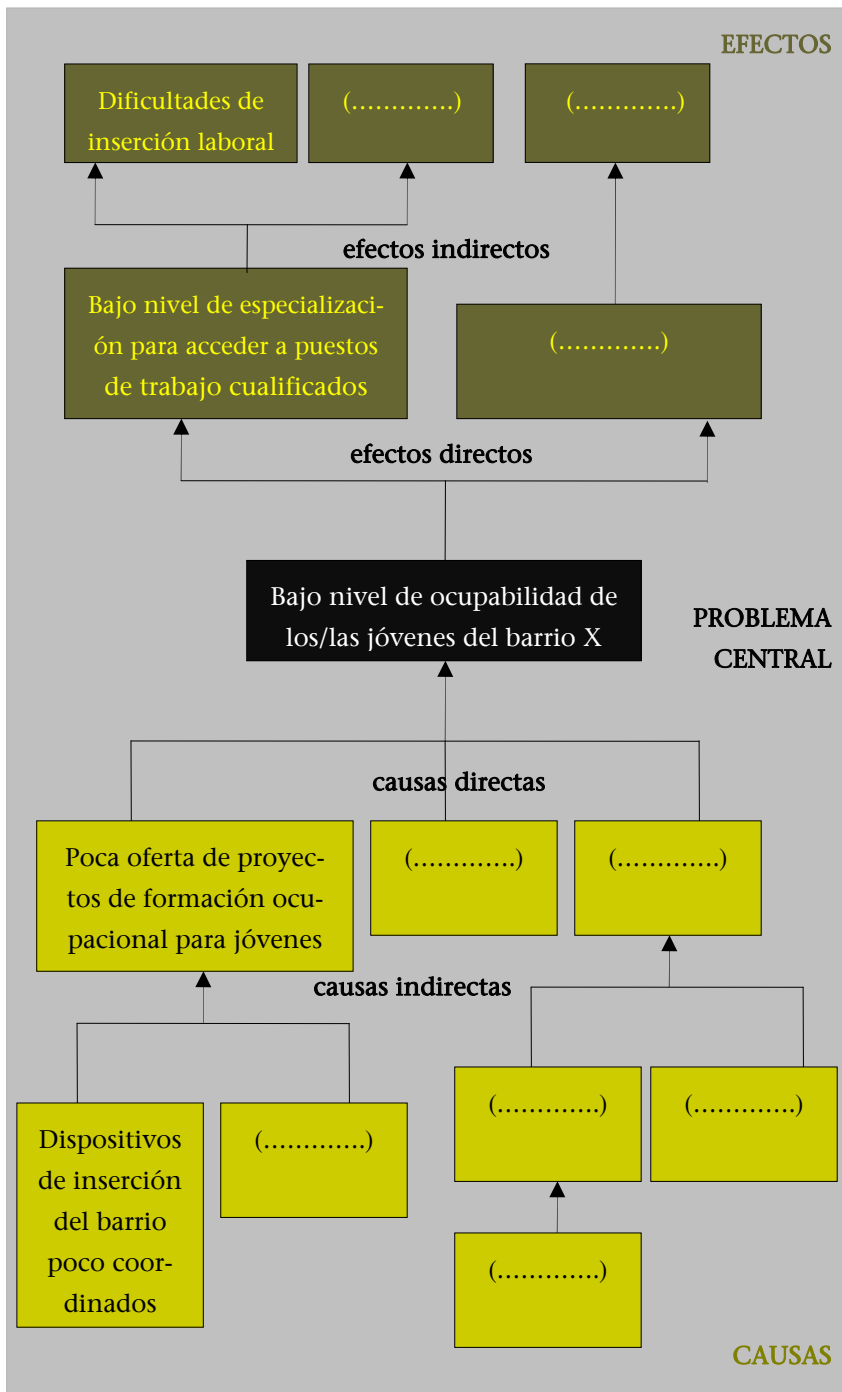
Causa directa: poca oferta de proyectos de formación ocupacional para jóvenes en el barrio X.

Causa indirecta: dispositivos de inserción del barrio poco coordinados.

Es posible que en este proceso se obtenga una lista demasiado extensa tanto de causas como de efectos. Deben seleccionarse solo:

- aquellos que realmente estén relacionados con la población con la que se quiere trabajar;
- lo que es susceptible de ser modificado desde el proyecto (todo aquello que quede fuera del alcance, no debe contemplarse);
- aquello que afecta realmente al problema, y no lo que puede interferir de una manera secundaria.

### Árbol de problemas



### 2) Construir el árbol de objetivos

El árbol de objetivos es la versión en positivo del árbol de problemas. Por lo tanto, describe la situación futura a la que se quiere llegar. Como se ha definido un solo problema central, también habrá un solo objetivo. Para la construcción del árbol de objetivos, se transforma el problema central en una situación positiva, la cual se constituye como el objetivo general del proyecto. Las raíces del árbol se transforman en medios y la copa en finalidades.

- Traducir el problema central (del árbol de problemas) en el objetivo general del proyecto: en este caso se trata de dar la vuelta al problema y convertirlo en una situación positiva.
- Convertir las condiciones negativas (causas y efectos) en situaciones positivas (medios y finalidades).
  - Las finalidades son las consecuencias positivas que se podrán observar con la resolución del problema central. Están vinculadas a los efectos del problema (consecuencias negativas). Para convertir los efectos en finalidades, se toma cada uno de los efectos seleccionados en el árbol de problemas (los directos y los indirectos) y se vuelven a presentar en versión positiva sin modificar la estructura organizativa (la cantidad y las formas de relación).
  - Los medios son aquellos hechos, situaciones o circunstancias que se requieren para poder lograr el objetivo general. Están vinculados a las causas del problema. Para convertir las causas en medios, se realiza el mismo procedimiento explicado con los efectos-finalidades.

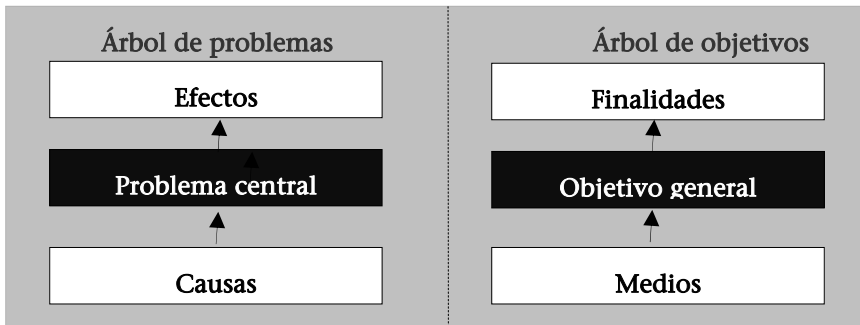
La relación entre los medios y las finalidades se puede comprobar a partir de la pregunta “¿cómo?” para cada una de las finalidades. Se supone que la respuesta será, en cada caso, el medio situado en la parte inferior del árbol.

Si en el proceso de construcción del árbol de objetivos surgen dudas o ajustes sobre las relaciones entre los medios y finalidades, entre la categorización (directos o indirectos) o en la selección misma, hay que volver a revisar el árbol de problemas, pues puede ser un indicador de que no se han priorizado, categorizado o interconectado de manera correcta las causas y los efectos.

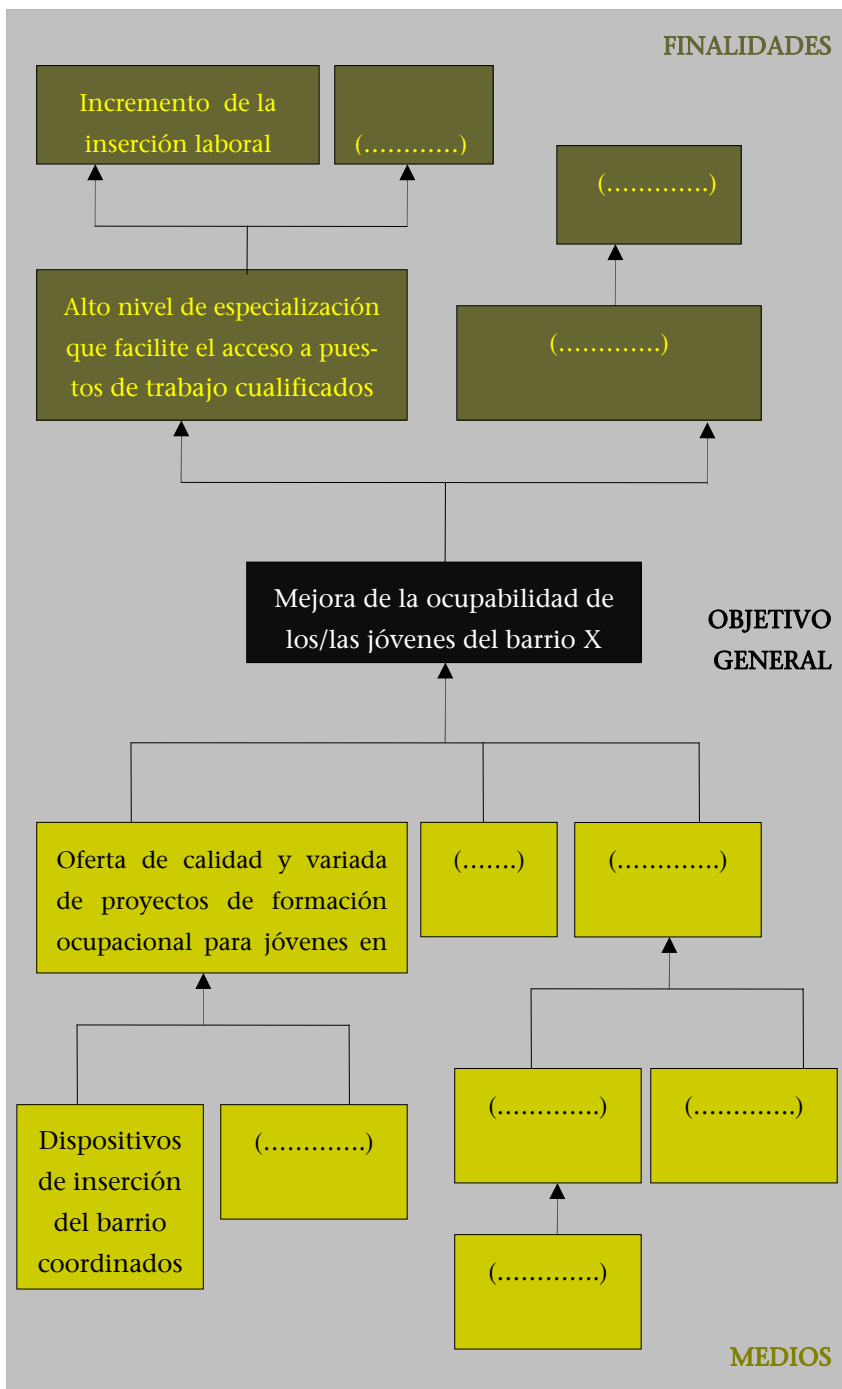
En cuanto a la traducción del problema central en objetivo general, no se trata de establecer, obligatoriamente, un enunciado inverso literal, sino de asegurar que hay una coherencia entre uno y otro.



Para finalizar, se revisan los dos árboles para asegurar una correcta interrelación entre los dos y la coherencia de todo el proceso.



**Árbol de objetivos**



**Para más información:**  
 Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico (conceptos esenciales y aplicaciones):  
<http://es.scribd.com/doc/35305931/quia-de-diseno-de-proyectos-sociales-comunitarios-bajo-el-enfoque-del-marco-logico>

### 3. Fase de diseño

La fase de diseño del proyecto tiene dos momentos:

→ Recuperar la información obtenida en la fase de identificación o diagnóstico y, partiendo de esta, desarrollar y concretar los aspectos clave del proyecto. Ander-Egg (1997, pág. 24) propone una estructura de diez preguntas para sistematizar las ideas y obtener la información clave para la posterior redacción del proyecto:



Antes de empezar a escribir, deben haberse desarrollado estos aspectos clave. Algunas de estas cuestiones (qué se quiere hacer, por qué, para qué, dónde, a quién) se habrán trabajado ampliamente en la fase de diagnóstico, pero ahora hay que darles forma de contenido específico para el diseño del proyecto. Otras cuestiones (cuánto, cómo) se han empezado a trazar como consecuencia del diagnóstico, y ahora hay que desarrollarlas de manera más detallada. Y el resto (cuándo, quién, con qué) se debe definir, desarrollar y concretar en este momento del proceso.

El objetivo final es disponer de la formulación del proyecto para verificar la adecuación y la viabilidad. Empezar a escribir sin haberse asegurado de que el proyecto se adecua al contexto (interno y externo), de que es necesario, y de que es viable (desde el punto de vista económico, político y operativo, en el tiempo y el espacio, etc.) puede implicar una pérdida de tiempo.

Este momento tiene un alto componente de planificación. Definir los objetivos, los resultados esperados, las actuaciones que se van a acometer para lograrlos, el tiempo necesario para llevarlas a cabo, etc. equivale a planificar la acción.

→ Escribir el proyecto. Con toda la información generada, las ideas claras, y la planificación definida, se trata de dar forma al contenido para presentar el proyecto al/a los financiador/es. Se pueden dar diferentes situaciones:

- Que el proyecto se diseñe en un formulario cerrado, que facilita el financiador. En este caso, la presentación estará sometida a este formulario y se seguirán las coordenadas del mismo.
- Que el financiador determine los aspectos clave que deben desarrollarse pero no facilite un formulario cerrado. El proyecto se diseña y presenta siguiendo el modelo de la entidad asegurando, eso sí, que se da respuesta a las pautas requeridas por el financiador.
- Que se presente en un modelo mixto. En este caso, puede ser que se deba cumplimentar un formulario cerrado pero con la posibilidad de adjuntar el proyecto desarrollado en un modelo propio de la entidad.

A continuación, se presentan y desarrollan los aspectos clave del proyecto que deben incluirse en el diseño.

<b>Qué Por qué</b>	Naturaleza Origen Fundamentación	<b>Justificación</b>
<b>A quién Dónde</b>	Grupo de incidencia y ámbito territorial	<b>Beneficiarios/as Territorio</b>
<b>Para qué</b>	Finalidad Objetivos del proyecto	<b>Objetivo general Objetivos específicos</b>
<b>Cuánto</b>	Resultados que se quieren lograr / Impacto del proyecto	<b>Resultados esperados</b>
<b>Cómo</b>	Modelo, metodología e intervenciones	<b>Metodología Actividades</b>
<b>Cuándo</b>	Calendarización de las actividades	<b>Calendario</b>
<b>Quién</b>	Equipo de trabajo del proyecto	<b>Equipo del proyecto coor- dinación</b>
<b>Cómo (se evalúa)</b>	Métodos de seguimiento y evaluación final	<b>Evaluación</b>
<b>Con qué</b>	Recursos humanos y materiales	<b>Recursos</b>
<b>Qué ingresos Qué gastos</b>	Recursos económicos / Financiadores	<b>Presupuesto</b>

### 3.1. Desarrollo y concreción de los aspectos clave del proyecto

#### 3.1.1. Justificación (qué, por qué)

Para la justificación del proyecto, se dispone de la información generada en el proceso de identificación (o diagnóstico). Justificar implica tener claro:

- Qué se quiere hacer (en el momento del diseño equivale a la **descripción** del proyecto). Para ello debe haberse definido el ámbito de actuación (o temática), la población a la que se dirige el proyecto, el territorio, la finalidad y las líneas de actuación. La descripción del proyecto es una breve explicación de aquello que se quiere hacer.
- Por qué hay que hacerlo (equivale a la **fundamentación** del proyecto). Es decir, cuáles son las razones que justifican la realización. Un proyecto tiene sentido cuando se ha identificado la necesidad (por urgencia, por prioridad, etc.) de actuar sobre una problemática que interfiere en el correcto funcionamiento de una situación o hecho. Por lo tanto, estará fundamentado si se ha identificado un problema real y si el proyecto aporta soluciones adecuadas y viables para resolverlo o mejorarlo. En este punto también se hace referencia a la pertenencia del proyecto a programas y planes (o políticas) institucionales que avalan la adecuación.
- La idoneidad de que se gestione desde la entidad (equivale a la descripción del **marco institucional**). Porque se ha analizado la gestión del proyecto desde el marco de la entidad, se dispone de información fiable sobre la adecuación de la gestión del proyecto a la misión, visión y objetivos de la entidad que lo solicita, y la viabilidad de llevarlo a cabo.

#### 3.1.2. Beneficiarios/as (a quién) y Territorio (dónde)

En este punto también se recupera, ordena y concreta la información obtenida en el diagnóstico. Este es uno de los aspectos que más rápida y fácilmente se identifican. En el imaginario de la entidad y del equipo que gestiona el proyecto, cuando este es solo una primera idea, se acostumbra a sustentar en las personas que se beneficiarán de él. Ahora bien, eso no significa que se tenga un buen conocimiento del grupo de incidencia. Y este es el trabajo que se ha realizado en la fase de diagnóstico. Por lo tanto, en el diseño del proyecto se tiene que reflejar cuál es el grupo de incidencia y cómo impacta la problemática que se quiere abordar en esta población.

- Grupo de incidencia: concreción de la población con la que se quiere trabajar y definición de las principales características que comparten.

▸ Incidencia de la problemática en el grupo: se presentan aquellos factores e indicadores que condicionan al grupo en relación con la problemática que se quiere abordar y las dificultades a vencer y los puntos fuertes a incentivar.

De este modo se obtiene una fotografía clara del de los/ las beneficiarios/as en relación con la problemática que se aborda desde el proyecto.

Es conveniente, también, delimitar el número estimado de beneficiarios/as del proyecto.

En cuanto al ámbito territorial, este es otro elemento que permite ubicar el proyecto. Con el diagnóstico se ha obtenido información relevante mediante el análisis del contexto externo: se han detectado las necesidades de la población (beneficiarios/as) y del territorio. Por lo tanto, ya se ha delimitado el ámbito territorial, que puede ser:

- un barrio o distrito,
- un pueblo o ciudad,
- una comarca o provincia,
- una comunidad autónoma, etc.

En la fase de diseño se trata de ordenar la información y complementarla, si hace falta, y destacar los aspectos más relevantes que justifiquen la necesidad e idoneidad de intervenir en el ámbito territorial especificado. Este apartado no tiene que desplegar una gran cantidad de información del territorio, sino el análisis de la información relevante que justifica el proyecto.

### **3.1.3. Objetivo general y objetivos específicos (para qué)**

Los objetivos del proyecto indican aquello que se quiere lograr mediante la ejecución planificada de las actuaciones. La identificación de las necesidades y de la problemática en las que se quiere intervenir comporta la definición de los objetivos. Dicho de otro modo, mediante los objetivos se explica para qué se quiere intervenir (porque se ha identificado una **necesidad real**, se intervendrá **para disminuirla, mejorarla, transformarla...**).

En este sentido, en la fase de diseño y en el momento de concretar los objetivos, también se recupera la información obtenida y desarrollada en la fase de identificación. El objetivo general del proyecto, y algunos de los específicos, ya se habrán empezado a trazar en el momento del diagnóstico.

Para Espinoza (1986, pág. 85), los objetivos tienen que ser:

- “Claros: esto quiere decir que han de estar enunciados en un lenguaje comprensible y preciso, de forma que sean fácilmente identificables, y así evitar diferentes interpretaciones.

- Realistas: significa que han de ser factibles de lograr con los recursos disponibles, la metodología adoptada y dentro de los plazos previstos.
- Pertinentes: significa que los objetivos han de tener una lógica relación con la naturaleza de los problemas que se pretenden solucionar".

▸ **Objetivo general:** son los propósitos más amplios que conforman el marco de referencia del proyecto (Espinoza, 1986, pág. 86). Por cómo están redactados (es un enunciado de contenido general) pueden admitir diferentes interpretaciones y, por otro lado, no se constituyen como hechos directamente observables.

Los verbos que lo encabezan pueden ser, entre otros: mejorar, desarrollar, analizar, etc.

Es recomendable gestionar el proyecto por medio de un objetivo general, máximo dos, pues un proyecto que se plantea con varios objetivos generales indica que en la identificación de necesidades no se ha acotado suficientemente el problema sobre el que se quiere intervenir.

▸ **Objetivos específicos:** son los logros más concretos, inmediatos y complementarios para la consolidación del objetivo general. Se podría decir que son los pasos adelante que se van dando y que permiten acercarse al propósito final del proyecto.

Algunas características de los objetivos específicos, según Pérez (2008, pág. 67):

- Restringen el significado de los objetivos generales.
- Solo admiten una interpretación.
- Implican acotar opciones ante posibles interpretaciones de los objetivos generales
- Se formulan en función de manifestaciones observables y evaluables; equivalen a «preguntas» de evaluación abstraídas de su contenido más inmediato.
- Facilitan una mejor estructura del Proyecto Social
- Pueden desglosarse para su análisis.
- En general, con objetivos muy formulados se puede evaluar mejor la coherencia de cualquier proyecto.

En este caso, los verbos de encabezamiento tienen un alto componente de acción: gestionar, adquirir, conseguir, favorecer, desplegar, implementar, profundizar, experimentar, etc.

Un último apunte: no deben confundirse los objetivos con los resultados. El objetivo es la expresión de aquello que se quiere lograr en términos cualitativos. El resultado expresa la traducción concreta y generalmente cuantitati-

va del objetivo, mostrando aquello que deberá suceder para considerar que el objetivo se ha logrado.



#### 3.1.4. Resultados esperados (cuánto)

Lo que permite hacer operativo un objetivo es el resultado. Por eso, objetivos y resultados van de la mano y se complementan. Mientras que el objetivo explica de forma concreta aquello que se quiere lograr, los resultados establecen y concretan los hechos constatables y observables consecuencia directa de una intervención.

El objetivo se puede entender como una declaración de intenciones, y el resultado como un hecho comprobable. Solo si los resultados que se han planteado se logran el objetivo deja de ser una intención para convertirse en una realidad.

Algunas consideraciones al respecto:

- Los resultados se expresan mayoritariamente de manera cuantitativa, a pesar de que puede suceder que el objetivo se logre también mediante resultados de carácter más cualitativo.

Por ejemplo:

- Mejorar la ocupabilidad de los/las jóvenes del barrio X mediante el desarrollo de competencias (objetivo general).

- Ofrecer 5 cursos de formación en ocupaciones de sectores emergentes en el barrio X (objetivo específico).
  - Las ocupaciones emergentes (con alta demanda de profesionales) se han detectado y analizado (resultado cualitativo).
  - Se han diseñado los contenidos de los cursos (resultado cualitativo).
  - Se dispone de un banco de empresas colaboradoras para la docencia y las prácticas de los cursos (resultado cualitativo).
  - 5 empresas por cada curso firman el convenio de colaboración (resultado cuantitativo).
  - Etc.
  
- Favorecer el desarrollo competencial de 20 jóvenes menores de 25 años del barrio X en la ocupación de diseñador/a de páginas web (objetivo específico).
  - 20 jóvenes participan al curso de formación ocupacional de diseñador/a de páginas web (resultado cuantitativo).
  - Un 50% del alumnado (10) son mujeres (resultado cuantitativo).
  - Un 90% del alumnado (18) realiza las prácticas en empresas (resultado cuantitativo). Desagregado por sexo.
  - Un 80% del alumnado (16) obtiene una calificación final de competencias técnicas igual o superior a 3 sobre 5 (resultado cuantitativo). Desagregado por sexo.
  - Un 70% del alumnado (14) obtiene el certificado del curso (resultado cuantitativo). Desagregado por sexo.
  - Un 50% del alumnado que obtiene el certificado del curso (7) son mujeres (resultado cuantitativo).
  - Etc.

(.....)

- Favorecer el desarrollo competencial de 20 jóvenes menores de 25 años del barrio X en la ocupación de técnico/a instalador/a de placas solares fotovoltaicas (objetivo específico).

- (....)

▸ Según Herrero y Ramírez (2006, pág. 108), los resultados:

- Tienen que ser directamente medibles.
- Deben ser inequívocos, tener un significado similar para todo el mundo (hay que asegurarse de que no dan pie a diferentes interpretaciones).



- Han de poderse constatar de manera absoluta por sí mismos y en un momento determinado.
- Han de poderse imputar directamente a la intervención (han de ser la consecuencia de una actuación determinada).

Por lo tanto, un resultado no se obtiene por sí solo. Hace(n) falta alguna(s) actuación/iones, cuya consecuencia es este resultado, que contribuirá al logro del objetivo específico que, al mismo tiempo, favorecerá la consecución del objetivo general del proyecto. Continuando la secuencia anterior, sería:



### 3.1.5. Metodología y actividades (cómo)

Toda actuación se enmarca en un modelo y una metodología determinada. Detrás de los proyectos de intervención, hay un modelo de referencia a partir del cual se despliegan las actuaciones que se llevarán a cabo. Por ejemplo:

- Proyecto de gestión de la diversidad.
  - Modelo de democracia intercultural basado en los valores democráticos y el Estado de derecho.

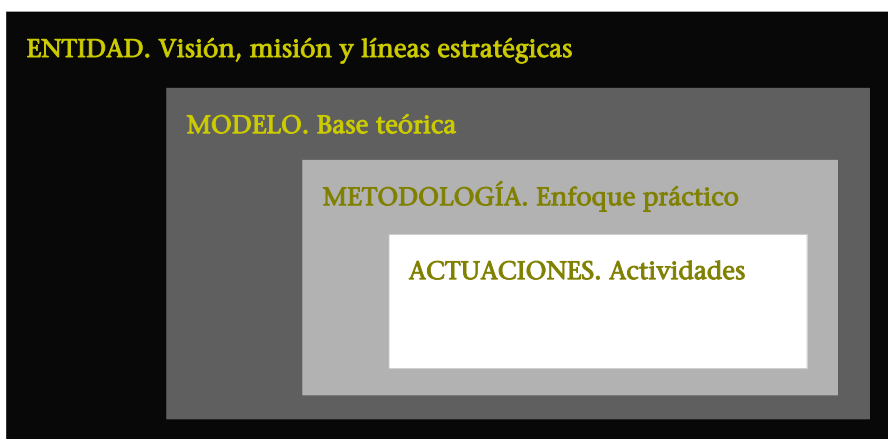
El modelo se entiende como la base teórica que explica una realidad o un proceso complejo y que lleva implícito un posicionamiento ideológico, político, técnico, o científico, etc. Porque el modelo por el que se opta no es neutro: estará alineado con la visión, la misión y la estrategia de la entidad que lleva a cabo el proyecto.

La metodología de trabajo, al mismo tiempo, refleja los enfoques prácticos que se desprenden del modelo de referencia. En este momento se trazan las

líneas que enmarcan las actuaciones que se llevarán a cabo. Siguiendo el ejemplo anterior:

- Proyecto de gestión de la diversidad.
  - Modelo de democracia intercultural basado en los valores democráticos y el Estado de derecho.
  - Metodología basada en los principios de:
    - Redistribución, reconocimiento y representación.
    - Igualdad de género.

En este caso, las actuaciones se fundamentan en estas orientaciones básicas. Es decir, las acciones se desarrollan en el marco de los principios que se desprenden del modelo por el que ha optado la entidad. La secuencia lógica de manera gráfica:



Según Pérez (2008, pág. 69), “la metodología juega un papel clave en el desarrollo de cualquier proyecto, dado que proporciona las herramientas, las técnicas, y en suma, los métodos mediante los cuales intentamos transformar la realidad con el fin de mejorarla. La metodología constituye el nervio central de un proyecto, el eje, la columna que lo vertebra”.

Explicar la metodología implica concretar cómo se desplegará el principio, siguiendo el ejemplo propuesto, de **representación**. Es decir, desde un punto de vista práctico, que implica desarrollar actuaciones dirigidas a mejorar la representación de la población desde la idea de democracia intercultural.

En el diseño del proyecto, el apartado de metodología y actividades se estructura haciendo una breve referencia y explicación del modelo y de la metodología para pasar, después, a una exposición más detallada de las actividades que se llevarán a cabo.

Si los resultados indican qué se pretende conseguir, las actividades han de reflejar qué se hará para conseguir-los. Lo que se quiere lograr y cómo se hará

para conseguirlo son los dos aspectos clave que nutren un objetivo específico.

Por lo tanto, las actividades reflejan el contenido de la intervención. García y Ramírez (2006, pág. 24) clasifican las actividades según si son:

- Atenciones técnicas: informar y asesorar, facilitar gestiones y trámites, formar-educar, tratamientos psicosociales, mediación, diseño y realización de actividades, investigación, etc.
- Apoyo humano: intervenciones que se concretan en acompañamiento, relaciones personales, etc.
- Ayudas materiales: prestación de servicios domésticos, alimentación, adaptaciones para la autonomía personal, alojamiento, servicios residenciales, facilitación de locales e instalaciones, etc.
- Ayudas económicas: prestaciones, subvenciones, etc.

El proyecto puede centrar la intervención en un solo tipo de actividades o en más de uno.

Según cuál sea la complejidad del proyecto y el volumen de actuaciones, el pliego de actividades se puede estructurar en tres niveles diferentes:

1. Fases: permiten ordenar una serie de actuaciones. Aportan una visión global del proceso de ejecución.
2. Actuaciones: líneas generales del proceso de ejecución que engloban una serie de actividades.
3. Actividades: acciones concretas que se llevan a cabo durante el proceso de ejecución.

A modo de ejemplo:

#### **Fase 1. Inicio/introducción.**

##### **■ Difusión del proyecto de promoción de la participación.**

Actividades:

- Elaboración de dípticos informativos.
- Envío vía *mailing*.
- Contacto con entidades del barrio.
- Registro de entidades y personas interesadas.
- Etc.

##### **■ Realización de sesiones grupales de identificación y formulación.**

Actividades:

- Sesión informativa.
- Sesión de identificación de necesidades.
- Sesión de formulación de primeras propuestas.
- Etc.

## Fase 2. Elaboración de propuestas.

- **Diseño del primer borrador de propuestas para la promoción de la participación de las mujeres en los espacios públicos del barrio.**

(...)

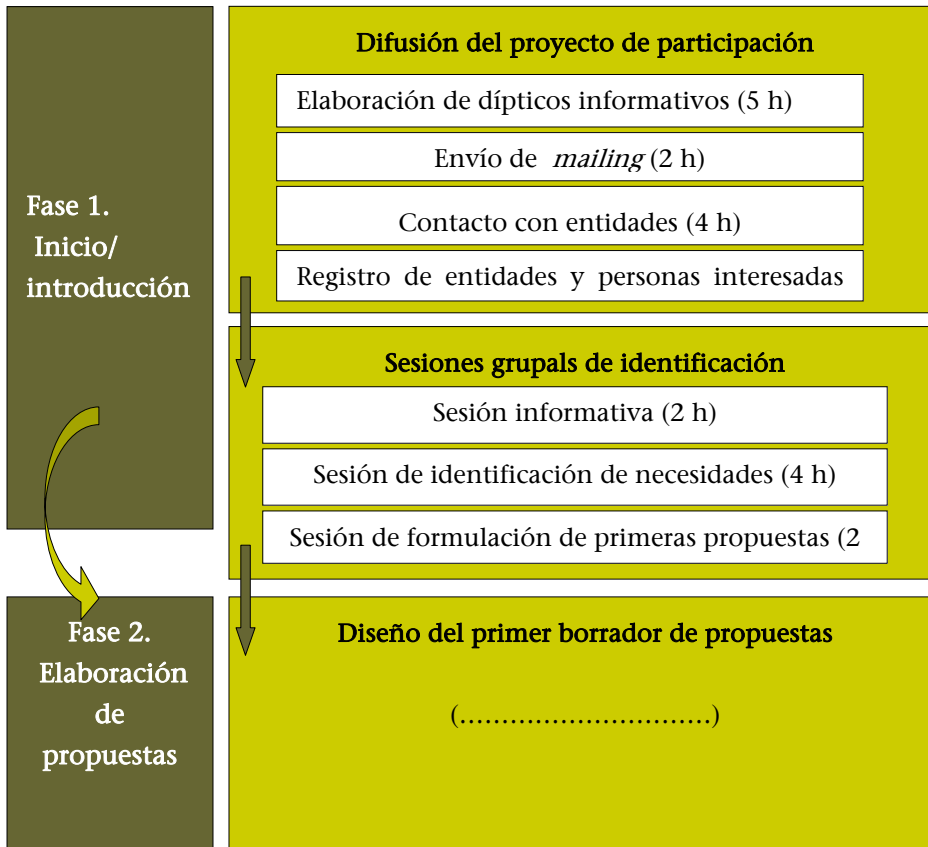
En cualquiera de los casos hay que asegurar que las actividades se proponen siguiendo dos criterios: la coherencia y el realismo.

En cuanto a la coherencia, en el momento de formular las actividades será bueno preguntarse si realmente esta acción responde a la actuación que se ha programado y si contribuye a conseguir el resultado. Para determinar el realismo de la propuesta, hay que preguntarse si es posible, realmente, llevar a cabo todas y cada una de las actividades. Ante la duda, siempre es mejor revisar la propuesta de actividades y ajustarla bajo estos parámetros, pues llevar adelante un pliego de actividades poco coherentes y realistas dificulta la ejecución del proyecto.

Una propuesta para la presentación de las actividades puede ser:

- **Enunciado de la actividad:** nombre de la actividad.
  - Sesión de identificación de necesidades.
- **Breve descripción:** explicación general de la actividad.
  - Se contextualiza el proyecto.
  - Se identifican las necesidades y carencias en relación con la participación de las mujeres en los espacios asociativos del barrio.
  - Se identifican las oportunidades y posibilidades de participación.
- **Tiempo (horas):** se concreta el tiempo que se dedica a la acción.
  - 1 sesión de 4 h.

En el supuesto de que la intervención contemple fases, actuaciones y actividades, una buena manera de presentarlas es mediante un circuito gráfico. Después de este, se pueden presentar las actividades de manera más detallada:



#### Sesión de identificación de necesidades (4 horas)

- Se contextualiza el proyecto.
- Se identifican las necesidades y carencias en relación con la participación de las mujeres en los espacios asociativos del barrio.
- Se identifican las oportunidades y posibilidades de participación.

Con la presentación (breve) del modelo y la metodología y con el despliegue de las actividades (si hace falta, distribuidas en fases y bloques de actuaciones), el proyecto muestra una fotografía clara de cómo se llevará a cabo la intervención para la consecución de los resultados previstos.

#### 3.1.6. Calendario (cuándo)

Una vez que se ha establecido toda la secuencia lógica que vertebra el proyecto (objetivo general, objetivos específicos, resultados, metodología y actividades), es el momento de hacer el calendario de ejecución de la intervención. Temporizar permite:

- Encadenar y secuenciar las fases y actividades del proyecto.
- Planificar la ejecución del mismo.
- Establecer los tiempos de inicio y de fin de las actividades.
- Visualizar los momentos de máxima actividad del proyecto (por la conjunción de un elevado número de actividades de manera simultánea).
- Hacer el seguimiento del proyecto.
- Detectar desviaciones en la ejecución y replanificar.

Para establecer la secuencia, los tiempos y las interrelaciones de actividades, es importante:

- Haber identificado y definido las fases de trabajo y las actividades de manera cuidadosa.
- Ser realista tanto en la previsión de la duración de cada actividad como en las fechas de inicio y de fin.
- Haber identificado factores externos e internos que pueden alterar el ritmo de la ejecución y haber previsto alternativas.

Existen varios instrumentos y procedimientos para establecer los tiempos del proyecto (procedimiento PERT, el método ABC, procedimiento CPM, etc.). El más sencillo y claro es el gráfico de Gantt o cronograma. Es una técnica que permite:

- Ordenar las actividades según el momento en el que han de ejecutarse, y estimar el tiempo de duración, la fecha de inicio y de fin.
- Hacer el seguimiento de cada actividad calendarizada.
- Comparar los tiempos previstos y los tiempos reales de ejecución.
- Visualizar de manera clara y rápida de evolución del proyecto.

#### → Procedimiento

El gráfico de Gantt o cronograma es una matriz de doble entrada. En las líneas se anotan las fases y actividades del proyecto, y en las columnas el tiempo durante el cual se ejecutarán. Cada columna puede ser una semana, un mes... en función de la duración total del proyecto. Por ejemplo, para un proyecto que tiene un año de duración se recomienda un cronograma organizado por meses.

##### 1) Listado de las fases y actividades

Se listan y ordenan todas las actividades que se llevarán a cabo. El criterio para ordenarlas es la temporalidad, empezando por la primera actividad del proyecto y acabando por la última. Tiene que seguir una secuencia lógica y, en el supuesto de que las actividades se hayan englobado en fases, se hace constar.

## 2) Estimación del tiempo y duración de cada actividad

Se marcan las barras que identificarán la duración de la actividad. La barra indica el momento en el que empieza y acaba la actividad, de forma que, una vez marcados todos los tiempos, se tiene una visión global de los flujos de actividad. Para ello, debe tenerse una visión realista de qué comporta y qué requiere desarrollar cada actividad. En el caso de no tener claro cuándo puede finalizar una actividad, se tiene que hacer una aproximación entre la fecha más cercana y la más lejana.

**Ejemplo de gráfico de Gantt o cronograma. Planificación**

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Fase 1. xxxxxxxx</b>												
Actividad A	■											
Actividad B	■	■										
Actividad C		■										
Actividad D			■	■								
<b>Fase 2. xxxxxxxx</b>												
Actividad E		■	■	■								
Actividad F			■	■	■							
Actividad G			■	■	■	■	■					
Actividad H			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Actividad I					■	■	■	■	■			
Actividad J					■	■	■	■	■			
Actividad K					■	■	■	■	■	■		
Actividad L					■	■	■	■	■			
<b>Fase 3. xxxxxxxx</b>												
Actividad M									■	■	■	
Actividad N											■	■

Observando el ejemplo del cronograma anterior, el periodo de máxima actividad se da en la fase 2. Concretamente, durante el mes de mayo, se ejecutan de manera simultánea siete actividades. Para los/las profesionales que trabajen en el proyecto, esta es una información valiosa con vistas a la planificación del trabajo, pues el cronograma permite visualizar que el momento de máxima actividad será entre mayo y julio.

También puede suceder que en proyectos organizados por fases, como es el caso, alguna actividad se inicie antes que la anterior. En el ejemplo se observa que la actividad E de la fase 2 empieza antes de que la actividad D de la fase 1. En este caso, lo que manda es la estructura de fases de forma que hay que relajar la orden de las actividades.

### 3) Seguimiento de la ejecución de las actividades

(A pesar de que el seguimiento se explicará en la fase de ejecución, se trata en este punto para mostrar el procedimiento completo del gráfico de Gantt.)

En el momento en que se está ejecutando el proyecto, el cronograma se recupera para hacer el seguimiento. A medida que se va avanzando en el trabajo por fases y se desarrollan las actividades se marca la representación gráfica de la ejecución de cada actividad. De este modo se puede visualizar el avance del proyecto, y el ajuste (o desajuste) en el inicio y finalización de las actividades. O sea, permite comparar la planificación con la ejecución y ver el grado de ajuste.

El cronograma es una herramienta práctica y de uso fácil para planificar y hacer seguimiento, de forma que facilita la identificación de posibles desviaciones y, en el supuesto de que no se detecten, ayuda a establecer y planificar ajustes en los tiempos de ejecución de las actividades.



**Ejemplo de gráfico de Gantt o cronograma. Seguimiento**

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Fase 1. xxxxxxxx</b>												
Actividad A	█											
	█											
Actividad B	█	█										
	█	█										
Actividad C		█										
		█										
Actividad D			█	█								
			█	█								
<b>Fase 2. xxxxxxxx</b>												
Actividad E		█	█	█								
		█	█	█								
Actividad F			█	█	█							
			█	█	█							
Actividad G			█	█	█	█						
			█	█	█	█						
Actividad H			█	█	█	█	█	█	█	█	█	
			█	█	█	█	█	█	█	█	█	
Actividad I					█	█	█	█	█			
					█	█	█	█	█			
Actividad J					█	█	█	█	█			
					█	█	█	█	█			
Actividad K					█	█	█	█	█	█		
					█	█	█	█	█	█		
Actividad L					█	█	█	█				
					█	█	█	█				
									█	█	█	
<b>Fase 3. xxxxxxxx</b>												
Actividad M									█	█	█	
									█	█	█	
Actividad N											█	█
											█	█

Las fases 1 y 3 del proyecto se han ejecutado según lo planificado, sin ninguna desviación. Es en la segunda fase donde se registran algunas alteraciones, la más significativa en la actividad G, que se inicia antes de lo previsto y finaliza dos meses después. Esto puede indicar que la actividad no se había dimensionado correctamente o que ha habido factores internos o externos que han incidido en el desarrollo de la misma. Otras actividades se inician y/o finalizan antes y/o después de lo previsto.

Durante el seguimiento hay que prestar atención a estas desviaciones para tratar de corregirlas lo antes posible y evitar que el proyecto se pueda resentir. Una alteración significativa en un gran número de actividades indica una mala planificación del proyecto.

### **3.1.7. Equipo del proyecto / coordinación (quién)**

En el diseño del proyecto también hay que contemplar y exponer brevemente quién gestiona el proyecto y cómo se organiza. En cuanto al equipo, hay que considerar:

- Responsable(s) del proyecto
- Profesionales que lo componen.
- Funciones de todos/as los/las profesionales del equipo del proyecto.

Se trata de que quede reflejada la composición del equipo aportando información clave que muestre la adecuación. En el supuesto de que participen profesionales externos contratados para un servicio concreto, también se especificará. Se puede presentar en forma de organigrama.

En cuanto a la organización del equipo, se explica, también de forma breve y clara, qué mecanismos de coordinación (interna y externa) se establecerán.

→ Coordinación interna:

- Reuniones del equipo del proyecto (periodicidad y tipo de contenido que se tratará).
- Reuniones individuales con lo/la responsable del proyecto (con la misma información).
- Otras formas de coordinación (sistemas de coordinación operativa mediante programas de gestión, información y gestión compartida desde el servidor, etc.).

→ Coordinación externa:

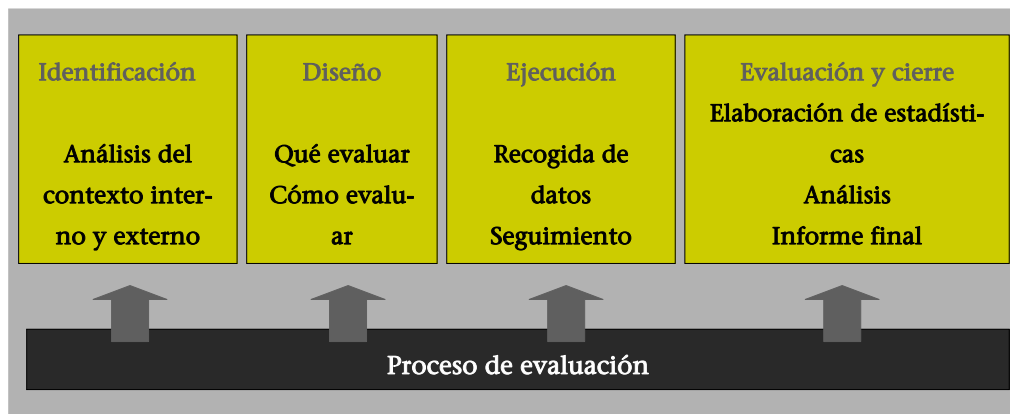
En este caso, también se explicará la periodicidad y el tipo de contenido que se tratará con las diferentes entidades que pueden estar implicadas en el proyecto.

- Reuniones con las tres entidades colaboradoras.
- Encuentros con entidades del territorio.
- Reuniones con el financiador.

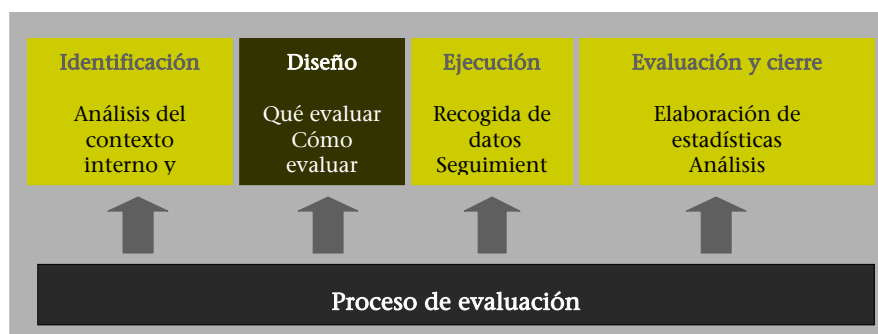
### **3.1.8. Evaluación (cómo se evalúa)**

(La evaluación como fase de la gestión del proyecto se explicará de manera detallada en el capítulo 5, "Fase de evaluación". En este punto se hace mención a la información sobre el seguimiento y la evaluación que se debe facilitar en la fase de diseño del proyecto.)

Desde el momento en que se plantea la formulación y diseño del proyecto se requiere una definición de qué y cómo se evaluará. Antes de abordarlo, un inciso. La evaluación no es un momento del ciclo del proyecto, sino un proceso vivo que impacta en todas las fases. Cada momento del proceso de evaluación tiene un contenido y una finalidad determinada:



En la fase de diseño:



→ Qué evaluar

Generalmente, los tipos de evaluación de los proyectos de intervención son:

- De resultados: se mide el cumplimiento de los objetivos (permite comparar los resultados que se habían planteado con los que se han obtenido).
- De proceso: se analiza el funcionamiento de las diferentes fases del ciclo del proyecto (cumplimiento del cronograma, del presupuesto, de las actividades, etc.).
- De impacto: se visualizan los cambios que se han generado en el territorio y en los/las beneficiarios/as. Permite proyectar las consecuencias del proyecto a medio y largo plazo.

**Para más información:**

**G. García Herrero; J. M. Ramírez Navarro (1996).**  
*Diseño y evaluación de proyectos sociales.* Zaragoza: Libros Certeza.

Según lo que se quiera evaluar, se puede optar por una gran variedad de criterios (el esfuerzo, la eficiencia, la eficacia, el impacto, la sostenibilidad, la satisfacción, la cobertura, etc.). Por lo tanto, el primer paso es preguntarse qué se quiere evaluar y en función de ello optar por unos u otros criterios. En todo caso, y según García y Ramírez (1996, pág. 278), un proyecto de

intervención tendría que evaluar algunos aspectos clave: las características de los/ las beneficiarios/as, el esfuerzo, la eficacia y la eficiencia.

### **Características de los/las beneficiarios/as**

A pesar de que no siempre se considera que este criterio sea clave en el proceso de evaluación, es interesante para conocer mejor la población destinataria del proyecto. Este criterio permite, por un lado, obtener información relevante para conocer mejor el grupo de incidencia (información que será valiosa para próximas ediciones del proyecto), y por otro comprobar si los/las beneficiarios/as reales tienen las características que se había previsto. Algunos de los datos que se pueden recoger en función de la naturaleza y finalidad del proyecto son: edad, sexo, nivel de estudios, vivienda, ingresos, ocupación laboral, familia, personas a cargo, participación, demandas, expectativas, etc. Los datos que se requieran deben ser realmente significativos para el proyecto y tienen que estar justificadas, de modo que no se vulnere la intimidad de las personas.

#### **▸ Esfuerzo**

Cuando se evalúa el esfuerzo, se hace referencia a lo que cuesta llevar a cabo el proyecto y se expresa en clave de **tiempo** y **dinero**.

- Tiempo: se valora la dedicación en horas que han dedicado los/las profesionales al proyecto. Para ello hay que tipificar las diferentes posibilidades de uso del tiempo (coordinación, gestión, acciones grupales con los/las participantes, entrevistas individuales con los/las participantes, etc.), y registrar el tiempo de dedicación a cada una de estas.
- Dinero: se valora el coste que ha tenido llevar a cabo el proyecto y cuál ha sido la distribución del dinero para cada uno de los conceptos de gastos. En este caso, permite hacer el seguimiento de los gastos reales, y contrastarlos con los previstos.

En ambos casos, la información que se obtiene es útil para la planificación de próximos proyectos.

#### **▸ Eficacia**

Se refiere al logro de las previsiones (objetivos) del proyecto, y se expresa en clave de **intervenciones** y resultados.

- Intervenciones: se evalúa si las actividades se han llevado a cabo. Se valora qué intervenciones deben realizarse y en qué cantidad. De este modo, se hace el seguimiento de la ejecución del *planning* previsto.
- Resultados: se valora el logro de los resultados que se han marcado. Los resultados son consecuencia de la ejecución de las actividades

planificadas, por lo tanto la evaluación de los mismos también aporta información sobre la adecuación de la relación establecida entre actividad y resultado. La ejecución de las actividades también puede producir resultados que no se había previsto y, si es el caso, hay que hacer el seguimiento y tenerlos en cuenta para próximas ediciones del proyecto.

Hay un tercer aspecto relativo a la eficacia: la satisfacción de los/las beneficiarios/as. Aporta información tanto cuantitativa como cualitativa, y es muy importante contemplarla. Un proyecto que está dirigido a personas debe contemplar su opinión y tomar nota de los resultados para futuras propuestas de mejora.

Algunos posibles resultados de un proyecto para la implementación de cursos de formación para jóvenes serían el número de alumnos inscritos en el curso X y el porcentaje de estos han obtenido el título.

En cuanto a las intervenciones: si se han realizado todos los módulos previstos, y qué número de actividades se han hecho (con relación a las que se había previsto).

Por último, en cuanto a la valoración de los/las beneficiarios/as: grado de satisfacción de los/las alumnos/as.

#### ▸ **Eficiencia**

La eficiencia es la relación entre los esfuerzos (coste en tiempo y dinero) y los logros (resultados e intervención). Por lo tanto, lo que se evalúa es el coste que ha tenido alcanzar los objetivos. En este caso se cruzan los aspectos de esfuerzo (tiempo y dinero) y los de eficacia (intervenciones y resultados).

Mientras que ser eficaz significa lograr los objetivos definidos, ser eficiente implica alcanzarlos en el tiempo previsto y con los recursos disponibles.

Para poder obtener información verídica del nivel de eficiencia, hay que haber marcado tiempo y presupuesto en las diferentes intervenciones. Como no siempre se hace porque requiere de un alto nivel de concreción, la evaluación de este criterio será aproximada.

De todos los criterios que se ha expuesto, generalmente aquellos en los que se pone más énfasis en el proyecto de intervención son los de **eficacia**, de **esfuerzo** y de **características del grupo de incidencia**. Evaluar la eficiencia sigue siendo un reto para la mayoría de las entidades, pues implica, como se ha dicho, un nivel alto de concreción e interrelación de todas las variables.

## → Cómo evaluar

Cómo se llevará a cabo la evaluación del proyecto implica definir:

→ Si la evaluación es interna o externa. Siempre debe ser interna (evalúa el equipo del proyecto) y se puede optar de manera complementaria por llevar a cabo una evaluación externa (evalúan profesionales de la entidad que no participan directamente en el proyecto o se contrata un servicio de consultoría externo).

→ Qué participación tendrán los/las beneficiarios/as en la evaluación (cómo y cuándo evalúan). Debe garantizarse la implicación del grupo destinatario en la evaluación, y en este sentido evalúan tanto las actividades concretas en las que participan como el proceso global (satisfacción).

→ Qué tipos de evaluación se utilizarán (cuantitativa y cualitativa). El diseño de la evaluación tiene que contemplar las dos vías, pues la obtención de datos cuantitativos requiere de un análisis cualitativo de estos.

→ Por qué espacios, herramientas e instrumentos de evaluación se optará (reuniones, indicadores, fuentes de verificación):

### › Reuniones

Qué espacios de reunión para hacer el seguimiento y evaluación del proyecto se han previsto, qué periodicidad tendrán, quién participará en ellas, etc.

### › Indicadores

Ander-Egg (1997, pág. 63) define los indicadores como “instrumentos que permiten comprobar empíricamente y con una cierta objetividad la progresión de los resultados propuestos”. Por lo tanto, un indicador es la unidad que permite medir el logro de un resultado. El mismo autor expone las condiciones que deben reunir:

**Independencia:** cada indicador tiene que servir para medir un resultado concreto y no ha de poder utilizarse para otros resultados.

**Verificabilidad:** deben establecerse de forma que permitan comprobar empíricamente los cambios que se van produciendo con el proyecto.

**Validez:** tienen que medir lo que realmente quieren medir, y en su conjunto tienen que reflejar la totalidad de los efectos que busca el proyecto.

**Accesibilidad:** la información que ha de nutrir el indicador debe poder obtenerse fácilmente. Plantear indicadores que requieran mucho tiempo y esfuerzo para la obtención de los datos necesarios no tiene sentido.

Por lo tanto, para evaluar se necesitan datos. Pero los datos (cuantitativos) no dicen gran cosa si no van acompañados de una valoración (cualitativa). Evaluar no es presentar una serie de datos, sino un proceso valorativo. En cuanto a los datos, se pueden presentar de diferentes formas:

- Variables: es un valor simple, por ejemplo el número de participantes en el curso. El valor de una variable también puede ser cualitativo, por ejemplo Sí/No.
- Indicadores: es una relación simple entre variables, por ejemplo el número de participantes / número de convocados/as. Indica la **adecuación del proyecto a la demanda**.

Para construir los indicadores, se tiene que haber registrado las variables (este aspecto se tratará en el capítulo 5, "Fase de ejecución"). Siguiendo la propuesta de García y Ramírez (1996, pág. 299), el indicador surge de interrelacionar varias variables, que se presentan en forma de:

- Ratio: relación entre variables diferentes.
- Proporción: relación que existe entre la parte y el todo.
- Porcentaje: resultado de multiplicar una proporción por 100.

Un ejemplo práctico. (A pesar de que este proceso de obtención de los resultados por medio de los indicadores corresponde a las fases de ejecución y evaluación, se expone en este momento para facilitar la comprensión de la construcción y obtención de los indicadores.)

Variables:

**Número de alumnos/as de los cursos: 20**

**Número de mujeres participantes: 11**

**Número de hombres participantes: 9**

**Número de alumnos/as que obtienen el certificado: 18**

**Número de mujeres que obtienen el certificado: 10**

**Número de hombres que obtienen el certificado: 8**

Indicadores:

Ratio: ("**coeficiente entre mujeres y hombres con certificado del curso entre el total**") mujeres con certificado / hombres con certificado  $\rightarrow 10 / 8 = 1,25$  (existe una ratio de 1,25 mujeres que obtienen el certificado por cada hombre que lo obtiene).

Proporción: ("**proporción de mujeres que obtienen el certificado con relación al total de participantes**") número de mujeres con certificado/total de personas con certificado  $\rightarrow 10 / 18 = 0,55$  (la proporción de alumnas que obtienen el certificado sobre el total es de 0,55, más de la mitad).

Porcentaje: (“**porcentaje de mujeres certificadas**”) (número de mujeres que obtienen el certificado / total de personas que obtienen el certificado) x 100 →  $(10 / 18) \times 100 = 56\%$  (el porcentaje de mujeres que obtienen el certificado sobre el total es de 56, superando en un 6% el resultado esperado).

Los indicadores en forma de porcentaje son los más habituales, a pesar de que en alguna ocasión puede interesar utilizar el formato ratio o proporción. En este caso, las tres opciones dan información respecto a las de mujeres que obtienen el certificado con relación al total, pero, dado que el resultado se presentó en clave de porcentaje (ved "Resultados esperados"), la opción más adecuada es la del porcentaje, puesto que es conveniente que las modalidades coincidan para facilitar la comparativa.

#### ▸ Fuentes de verificación

Son los documentos, gráficos, tablas, matrices, etc. donde se registran las variables cuantitativas y cualitativas y las observaciones, opiniones, etc. Son las fuentes donde, durante la ejecución, se irán anotando las variables para la posterior elaboración de estadísticas a partir de los indicadores. También se registra información cualitativa para nutrir la valoración.

A modo de conclusión, en el momento del diseño del proyecto hay que decidir y explicar:

- Cuáles son los criterios que se evalúan. Para ello hay que asegurarse de que la previsión de los resultados que se esperan obtener están alineados con estos criterios. Es decir, si uno de los aspectos que se quiere evaluar es la eficacia en clave de satisfacción, tiene que haber un resultado que lo contemple (media de satisfacción de los/las participantes de 8 sobre 10).
- Qué tipo de evaluación se utiliza (interna y/o externa).
- Cuándo y cómo participan los/las beneficiarios/as en la evaluación.
- Qué métodos se utilizan (evaluación cuantitativa y cualitativa).
- Por qué instrumentos, herramientas, técnicas de evaluación se opta:
  - Reuniones (quién participa en ellas, con qué periodicidad se hacen, qué se evalúa, etc.).
  - Indicadores y fuentes de verificación (el listado de indicadores diseñados, vinculándolos a los resultados y objetivos y a las fuentes de verificación).



Una manera de presentar este último punto:

Objetivo del indicador	Indicador	Resultado esperado	Fórmula	Fuente de verificación	Resultado del indicador
Favorecer el desarrollo competencial de 20 jóvenes menores de 25 años del barrio X en la ocupación diseñador/a de páginas web	<b>Alumnas certificadas (indicador de impacto)</b>	Un 50% de los/las alumnos/as que obtienen el certificado del curso (7) son mujeres	$(\text{Núm. de mujeres que obtienen el certificado} / \text{Total de personas que obtienen el certificado}) \times 100$	Matriz de registro de alumnos/as del curso	Del total de participantes que obtienen el certificado del curso, un 56% son mujeres (10)*

Hay que tener en cuenta que el cálculo de 7 mujeres que obtienen el certificado era con relación al 70% de los/las participantes del proyecto que lo obtienen (14), pero, como finalmente han obtenido el certificado 18 alumnos/as (90% del total), en cuanto al resultado esperado el número de mujeres (50%) sería de 9.

\* Este último apartado corresponde a la fase de evaluación (en el momento del diseño, obviamente, no se dispone de los resultados y por lo tanto esta columna se presentaría en blanco).

### 3.1.9. Recursos (con qué)

Los últimos apartados del diseño del proyecto hacen referencia a todo aquello que se necesita para llevarlo a cabo, es decir, los recursos humanos, los materiales, los técnicos y los financieros.

#### ▸ Recursos humanos

Este punto será más o menos extenso en función de si ya se ha explicado anteriormente (“Equipo de trabajo y coordinación”).

Se exponen los/las profesionales que trabajarán en el proyecto, indicando:

- Si es personal interno (contratado directamente por la entidad) o externo (subcontratado para la ejecución de un servicio concreto). Por ejemplo:

Abogada (profesional externa). Servicio de asesoramiento legal para personas inmigradas (3 h a la semana).

- Categoría profesional (en calidad de qué trabaja en el proyecto). Por ejemplo: trabajador/a social, psicólogo/a, sociólogo/a, animador/a sociocultural, orientador/a laboral, docente, abogado/a, mediador/a intercultural, dinamizador/a, etc.

- Funciones y tiempo de dedicación al proyecto: en el supuesto de que no se haya explicado el equipo de trabajo anteriormente, se detallarán las funciones de cada profesional y el tiempo de dedicación a las diferentes intervenciones. Por ejemplo:

Psicóloga (37,5 h semanales):

- Preparación y registro de las entrevistas individuales (5 h semanales).
- Atención directa. Realización de las entrevistas individuales (15 h semanales).
- Preparación de sesiones grupales (2 h semanales).
- Atención directa. Docencia del módulo "Prevención de la violencia de género" (10 h semanales).
- Participación a las reuniones de coordinación (3 h semanales).
- Gestión propia –llamadas, registro de actuaciones en las casillas, cierre de casos, etc.– (2,5 h semanales).

Se detallan todos los/las profesionales que son necesarios para llevar a cabo el proyecto, aunque no supongan un cuerpo. Lo que manda es que se dibuje el organigrama completo del equipo de profesionales.

#### ▸ Recursos materiales

Igual que en los humanos, se relacionan todos los recursos materiales (impliquen o no un coste económico para el proyecto). Que ya se tengan o que se obtengan de manera gratuita no significa que no sean necesarios para la ejecución del proyecto. Se presentan en forma de paquetes:

- Infraestructuras y equipamientos. Propios de la entidad o cedidos por otros organismos (espacios urbanos, culturales –bibliotecas, aulas, etc.– salas de actos, etc.).
- Material fungible (de oficina, para las actividades, etc.).
- Mobiliario y maquinaria.

#### ▸ Recursos técnicos

Hace referencia los métodos, a los dosieres de material técnico de los/las profesionales (dosieres, guías, protocolos, etc.), a los materiales de atención a las personas (fichas, dosieres, etc.) y a las tecnologías específicas que se utilizarán en las actividades (equipos audiovisuales, proyectores, equipos informáticos, etc.).

#### ▸ Recursos financieros

Se refiere a cómo se proveerán los gastos del proyecto y qué instituciones las financiarán. No debe confundirse la financiación con el presupuesto (que es el instrumento para programar, en forma de partidas, los gastos y los ingresos del proyecto).

Por lo tanto, en este apartado se explica brevemente quién financia qué, especificando si la financiación es:

- Interna. Es la entidad quien financia el proyecto.
- Externa. La financiación proviene de una institución externa. También se puede dar el caso de que lo financien varias instituciones.
- Mixta. Una parte proviene de la propia institución y la otra de una o varias instituciones externas.

### **3.1.10.Presupuesto (qué ingresos y qué gastos)**

El presupuesto es un instrumento que permite organizar y programar los gastos y los ingresos del proyecto, y el producto final debe ser una relación equilibrada entre ambos. Es decir, para sacar adelante el proyecto hay que equilibrar el volumen total de gastos que se prevén con los ingresos con los que se contará. El proyecto no se puede ejecutar si no se dispone de ingresos suficientes para cubrir todos los gastos que comporta llevarlo adelante.

Por lo tanto, hay que hacer un ejercicio de identificación de los costes (equilibrando el máximo idóneo con el mínimo necesario) y, a la vez, hay que buscar fuentes de financiación para cubrirlos.

Como se ha visto, un proyecto se puede financiar de manera interna, externa o mixta. Pero, en todo caso, hay que prever alternativas por si alguna de las fuentes de financiación previstas no responde a las expectativas. Al final, se trata de conseguir los ingresos necesarios, pero también de haber definido posibles recortes (eso sí, que no interfieran en el logro del objetivo general del proyecto) en el supuesto de que no se obtengan todos estos ingresos (buscando nuevas fuentes de financiación, disminuyendo los gastos, reduciendo alguna actividad, rebajando el número de beneficiarios/as, etc.).

Un presupuesto incluye los gastos y los ingresos y puede tener varios epígrafes. Aquí se detallan los más usuales.

#### **▸ Gastos**

El primer nivel para estructurar los gastos del presupuesto es según el tipo de coste:

- Costes directos: los que se imputan directamente al proyecto; aquellos costes que se generan, en exclusividad, desde el proyecto (profesionales, material, desplazamientos, subcontrataciones, etc.).
- Costes indirectos: los que son compartidos por diferentes proyectos de la entidad (dirección, administración, infraestructuras de la entidad, etc.).

Después ya se trata de estructurarlo según las partidas presupuestarias. Algunas de estas son:

- Gastos de personal. Profesionales que trabajan en el proyecto. Pueden ser gastos directos (los/las profesionales que trabajan exclusivamente en el proyecto –coordinador/a, técnico/a de participación, psicólogo/a, dinamizador/a cultural, etc.–) o indirectos (profesionales de la entidad que, como parte de su trabajo, intervienen puntualmente –director/a entidad, administrativo/a, etc.–).
- Materiales que son necesarios para la ejecución del proyecto. Pueden ser gastos de material de oficina, fungible, material didáctico, dosieres, fotocopias, etc.
- Subcontrataciones. Contrataciones puntuales para la ejecución de una actividad concreta o para la prestación de un servicio. Por ejemplo, empresas de comunicación para organizar un acto de difusión, consultoría para realizar una auditoría, empresas de diseño para maquetar y editar una guía, etc. También se incluyen los seguros.
- Viajes, dietas y desplazamientos. Para cubrir gastos de los/las profesionales (viajes que deben realizarse en el marco del proyecto, dietas, desplazamientos, etc.).
- Equipos e infraestructura. Gastos de amortización de equipos, del alquiler de aulas, locales, etc.
- Becas. En el supuesto de que los/las beneficiarios/as cobren becas u otras ayudas.
- Imprevistos. Dado que pueden haber gastos imprevistos, es conveniente reservar un máximo de un 5% del total de los gastos a esta partida.

#### ▸ Ingresos

Los ingresos del proyecto se estructuran de la siguiente manera:

- Aportación de la entidad. Si es el caso, se especifica la cantidad que aporta la propia entidad al proyecto.
- Subvenciones. Los ingresos que se prevé obtener mediante subvenciones de uno o varios organismos y/o entidades.

Como se ha dicho, el presupuesto debe estar equilibrado, esto es, que la cantidad económica de gastos e ingresos sea la misma.

En cuanto al formato del presupuesto y las condiciones, depende del financiador. Por ejemplo, la Administración pública en muchas ocasiones determina qué partidas se financiarán y cuáles no, los porcentajes máximos que se pueden imputar a cada partida del total de presupuesto, etc. Y puede ser también que el modelo del presupuesto lo facilite el organismo que hace la financiación.

Gastos		Ingresos	
<b>Costes directos</b>			
- Personal	72.510€		
- Coordinadora	21.100 €		
- 2 técnicos de salud	32.250 €		
- 1 mediadora	16.160 €		
- 2 docentes (100h)	3.000€		
<b>Material</b>	<b>8.650€</b>		
- Material fungible	1.400€		
- Material didáctico	2.750€	<b>Aportación de la entidad</b>	
- Material de oficina	500€		<b>8.500 €</b>
- Manuales y dosieres	3.100€	<b>Subvenciones</b>	
- Fotocopias	300€	- Subvención del Departamento de Bienestar Social y Familia de la Generalitat de Cataluña	
- Dípticos jornadas	600€		<b>60.510 €</b>
<b>Subcontrataciones</b>	<b>4.250€</b>	- Subvención de la Fundación X	<b>20.000 €</b>
- Jornadas(empresa organizadora)	3.500€		
- Seguros	750		
<b>Equipos e infraestructuras</b>	<b>1.400€</b>		
- Amortizaciones	300€		
- Alquiler locales jornada	1.100€		
<b>Total costes directos</b>	<b>86.810€</b>		
<b>Costes indirectos</b>			
- Directora (5% jornada laboral)	1.400€		
- Administrativa (5% jornada)	800€		
<b>Total costes indirectos</b>	<b>2.200€</b>		
<b>Total gastos</b>	<b>89.010€</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>89.010 €</b>

**Ved:**

Guía para la incorporación de la perspectiva de género a los presupuestos públicos de las administraciones locales:  
[http://www.dipgra.es/documentos/destacados/libro\\_presupuestos\\_con\\_portada\\_incluida.pdf](http://www.dipgra.es/documentos/destacados/libro_presupuestos_con_portada_incluida.pdf)

### 3.2. Escribir y presentar el proyecto

En este momento de la fase de diseño ya se ha hecho el trabajo gordo. El proyecto se ha definido con detalle, se ha planificado, las ideas están claras, se ha analizado su adecuación y su viabilidad y, en definitiva, se dispone de toda la información para presentarlo. Probablemente, a medida que se ha formulado, ya se ha ido escribiendo de manera más o menos formal y desarrollada. Por lo tanto, ahora se trata, solamente, de escribirlo en razón del tipo de presentación que se requiera. A modo de recordatorio, se vuelven a exponer las posibilidades que se pueden dar a la hora de presentar el proyecto a los financiadores:

- Que el proyecto se diseñe en un formulario cerrado, que facilita el financiador. En este caso, la presentación estará sometida a este formulario y se seguirán las coordenadas del mismo.
- Que el financiador determine los aspectos clave que deben desarrollarse pero no facilite un formulario cerrado. El proyecto se diseña y presenta siguiendo el modelo de la entidad asegurando, eso sí, que se da respuesta a las pautas requeridas por el financiador.
- Que se presente en un modelo mixto. En este caso, puede ser que deba cumplimentarse un formulario cerrado pero con la posibilidad de adjuntar el proyecto desarrollado en el modelo propio de la entidad.

#### Formulario cerrado

Esta opción da poco margen de maniobra, pues habrá que escribir en el formulario que se facilita. En este caso:

- Junto con la convocatoria de subvención (que establece las bases para presentarse, detalla el objeto de subvención, expone los requerimientos, etc.) se facilitan los formularios a cumplimentar.
- En el formulario hay unos apartados preestablecidos y el contenido está sujeto a estos.
- La extensión de cada apartado está delimitada y no se puede sobrepasar.
- Se anexa la documentación requerida (inscripción de la entidad en el registro público, estatutos, etc.)

#### Modelo propio

El financiador establece las pautas y se puede presentar el proyecto utilizando el modelo propio de la entidad, asegurando que se da respuesta a la información que se solicita:

- El documento de referencia para diseñar el proyecto es la convocatoria que ha hecho pública el organismo financiador. Por ejemplo, en el caso de la Generalitat de Cataluña, se publican en el DOGC (*Diario Oficial de la Generalitat de Cataluña*).

#### Ved:

Ejemplos de guías, modelos de formularios cerrados (tened en cuenta que es para proyectos de cooperación internacional):  
<http://www20.gencat.cat/portal/site/cooperaciocatalana/menuitem.dd34c9fffb3e6ddf28323e10b0c0e1a0/?vqnextoid=a0056ed141177210VgnVCM100008d0c1e0aRCRD&vqnextchannel=a0056ed141177210VgnVCM100008d0c1e0aRCRD&vqnextfmt=default>

Bases de presentación del programa de ayudas a proyectos de interculturalidad y cohesión social:  
[http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/convocatorias/convivenciaentreculturas\\_es.html](http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/convocatorias/convivenciaentreculturas_es.html)

- Las entidades privadas (entidades financieras, fundaciones, etc.) suelen publicar las convocatorias en sus webs.
- En la convocatoria se hace referencia a los apartados del proyecto que se han de desarrollar.
- Se redacta el proyecto tomando como referencia estos apartados y se adjunta la documentación requerida.

### Modelo mixto

Finalmente, una última opción posibilita una mixtura de las dos anteriores. Se presenta el proyecto mediante un formulario cerrado y se complementa la información con un documento de proyecto ampliado.

En cualquier caso, para poder presentar el proyecto, la entidad debe cumplir una serie de requisitos que se especifican en todas las convocatorias.

Por último, algunas consideraciones básicas para el diseño del proyecto que se presentará a la convocatoria:

- Un proyecto no es un tratado teórico ni una investigación en profundidad sobre una temática. Es un ejercicio práctico, y por eso en la presentación no debe perderse de vista el carácter operativo del mismo.
- El proyecto debe tener solo las páginas necesarias. Un exceso de información solo aporta desinformación.
- Se presenta solo aquella información que se requiera. Si no se pide, por ejemplo, información sobre el territorio o sobre el sistema de coordinación, no se incluirá.
- Ha de estar muy estructurado. Debe contener un índice que refleje los capítulos, apartados, puntos, etc.
- Tener cuidado de no saturar el proyecto con datos, gráficos, tablas o informes de referencia. Solo si es estrictamente necesario, se puede aportar a modo de anexo alguna documentación clave que complemente el proyecto.
- Utilizar un lenguaje cercano, comprensible y un redactado ágil. La lectura tiene que ser fácil y amena.
- Hacer una presentación elegante y que facilite la lectura.

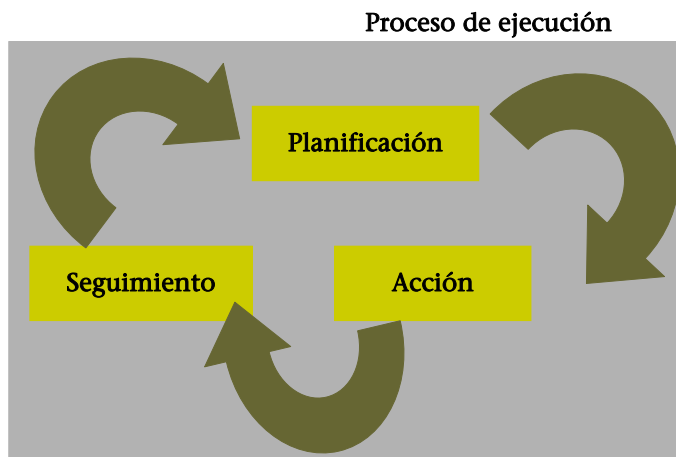
#### Ved:

Orden TRE/310/2008, de 13 de junio, por la cual se aprueban las bases reguladoras de las ayudas para la realización de acciones para la ocupación con entidades sin ánimo de lucro:

<https://www.gencat.cat/eadop/imagenes/5160/08164152.pdf>

## 4. Fase de ejecución

Momento del ciclo del proyecto en el que se llevan a cabo las intervenciones. La lógica de la ejecución implica planificación-acción-seguimiento, trinomio que está en continua interacción:



### 4.1. Del diseño del proyecto a la ejecución

En este momento del proceso, el proyecto ya se ha presentado al/a los financiador/es y se ha obtenido la resolución. Se pueden dar tres situaciones:

- Que el proyecto no se apruebe. En este caso, hay que buscar vías de financiación alternativas y volver a presentarlo en nuevas convocatorias.
- Que el proyecto se apruebe sin modificaciones. Se otorga el 100% de la subvención solicitada y de las actuaciones previstas.
- Que el proyecto se apruebe parcialmente. En este caso, se otorga una parte del presupuesto y, consecuentemente, se recortan algunas de las actuaciones que se habían solicitado. Si se da esta última opción:
  - Se puede volver a presentar el proyecto a nuevas convocatorias solicitando financiación para las actuaciones que han quedado pendientes.
  - Y, en todo caso, es obligatorio volver a planificar el proyecto excluyendo aquellos aspectos que no se han aprobado. Se puede disponer de financiación complementaria para llevarlas a cabo (con una resolución favorable de las nuevas convocatorias a las que se ha presentado), pero debe contemplarse la posibilidad de que no sea así y, por lo tanto, es obligado hacer un ejercicio de replanificación. Por eso se revisarán y ajustarán:
    - los objetivos del proyecto y los resultados esperados;
    - las actividades y el calendario;



- el equipo del proyecto, los recursos y el presupuesto.

Si la planificación que había en la fase de diseño era realista y coherente, ajustarla a la nueva situación será un ejercicio rápido que no ha de presentar mayores dificultades.

Se trata de analizar los cambios que deben hacerse en el proyecto y la dimensión de los mismos. En todo caso, los recortes no tienen que afectar al objetivo general del proyecto, y por lo tanto hay que asegurar que la disminución de las actividades no altera su finalidad. A partir de ahí, se hacen los ajustes necesarios para ejecutar el proyecto con los ingresos disponibles.

Como se ha visto, la ejecución requiere planificación. Tanto si el proyecto se ha aprobado en su totalidad o con ajustes, una buena herramienta para la planificación es el plan de trabajo.

Es un instrumento de planificación de la acción que contempla los siguientes aspectos:

- El objetivo general del proyecto.
- Los objetivos específicos.
- Las actividades.
- El tiempo.
- Los resultados.
- Los indicadores y fuentes de verificación.
- Los profesionales implicados.

Tiene una doble utilidad: planificar el conjunto del proyecto y hacer el seguimiento del mismo. Para proyectos de intervención directa con el grupo de incidencia, se puede trabajar con dos instrumentos de planificación: el plan de trabajo de actuaciones dirigidas a los/las beneficiarios/as y el *planning* de gestión del equipo de profesionales.

El primero incluye todas las actividades de intervención dirigidas a la población con la que se trabajará (tutorías individuales, módulos de formación, sesiones de participación, acciones de sensibilización, grupos de trabajo, cursos de alfabetización, etc.). El segundo, todas las actividades, acciones y tareas del equipo de profesionales para la gestión del proyecto (acciones de coordinación, preparación de las actividades, registro de información, acciones de selección de alumnado, actividades de capacitación, organización de las prácticas con empresas, búsqueda de colaboraciones, etc.). Este tiene un carácter muy operativo que facilita la planificación de las funciones y tareas de los/las profesionales del proyecto e incluye, como mínimo, una relación de las actividades y tareas, el calendario de trabajo y los profesionales implicados en cada una de ellas.

Retomando el hilo del plan de trabajo, un ejemplo de modelo puede ser:

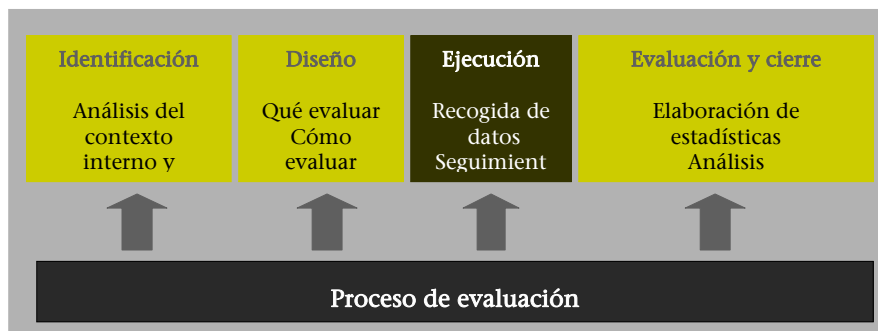
### Modelo de plan de trabajo

Objetivo general:						
Objetivos específicos	Actividades	Tiempos (calendario)	Resultados esperados	Indicadores	Fuentes de verificación	Profesionales implicados

Y un ejemplo práctico que contempla uno de los objetivos específicos:

Objetivo general:						
Mejorar la ocupabilidad de los/las jóvenes del barrio X, mediante el desarrollo de competencias						
Objetivos específicos	Actividades	Tiempos (calendario)	Resultados esperados	Indicadores	Fuentes de verificación	Profesionales implicados
Favorecer el desarrollo competencial de 20 jóvenes menores de 25 años del barrio X en la ocupación de diseñador/a de páginas web	<p>Realización de las acciones para desarrollar competencias técnicas de la ocupación:</p> <p><b>Módulo técnico de diseño de páginas web</b></p> <p><b>Prácticas en empresas</b></p>	<p>Del 10 de febrero al 30 de marzo</p> <p>Del 1 al 30 de abril</p>	<p>Desagregado por sexo:</p> <p>20 jóvenes participan en el curso de formación ocupacional de técnico/a en diseño de páginas web</p> <p>Un 50% de los/las alumnos/as (10) son mujeres</p> <p>Un 90% de los/las alumnos/as (18) realiza las prácticas en empresas</p> <p>Un 80% de los/las alumnos/as (16) obtiene una calificación final de competencias técnicas igual o superior a 3 s/ 5</p> <p>Un 70% de los/las alumnos/as (14) obtienen el certificado del curso</p> <p>Un 50% de los/las alumnos/as que obtienen el certificado del curso (7) son mujeres</p>	<p>De eficacia:</p> <p>Adecuación del curso a la demanda</p> <p>Participación de mujeres en el curso</p> <p>Realización de las prácticas en empresas</p> <p>Capacitación en competencias técnicas</p> <p>Alumnos/as certificados</p> <p>Alumnas certificadas</p>	Matriz de registro de alumnos del curso	<p>Coordinador/a del proyecto</p> <p>Técnico/a de orientación laboral</p> <p>Docente del módulo técnico</p> <p>Tutores/as de prácticas</p>

## 4.2. Seguimiento del proyecto



Con la planificación inicial definida, ya se pasa a la acción y se hace el seguimiento. En función de los resultados que se van obteniendo, se vuelve a revisar y a ajustar la planificación, se siguen desplegando las actividades, se hace el seguimiento... y así sucesivamente durante toda la fase de ejecución.

Antes de explicar el proceso de seguimiento durante la ejecución, un inciso con relación a los principales problemas que se pueden dar en esta fase – D’Aleph (2002). *Gestió de projectes. Manual de consulta*. Barcelona: Diputació de Barcelona (“Manuals de Formació Municipal”, 7). Puede ser que:

- La dirección del proyecto retrase las decisiones de rutina (el equipo y el proyecto se resienten con ello).
- La dirección de la entidad haga demandas poco realistas (pedir que se cumpla la planificación a pesar de que no se cuente con los recursos necesarios).
- Los/las profesionales no tengan claras sus funciones.
- Existan desacuerdos técnicos entre el equipo del proyecto respecto a las actividades, los objetivos, etc.
- No se vayan obteniendo los resultados esperados.
- El proyecto ocupe más tiempo y recursos de los previstos.
- Se retiren recursos del proyecto por un cambio de prioridades dentro de la entidad.
- Se introduzcan modificaciones en la planificación de manera irregular, sin tener en cuenta las consecuencias.
- Se interfiera en las funciones del/de la coordinadora.
- Haya un número excesivo de formularios, registros, informes, etc. que resten tiempo a la ejecución de la actividad.
- No se haya hecho una selección del personal lo suficientemente ajustada a las necesidades.

La mayoría de estos problemas se solucionan con una buena planificación, comunicación y organización. Ahora bien, el objetivo, más que solucionarlos, tiene que ser preverlos y actuar antes de que aparezcan.

En cuanto a qué evaluar durante la fase de ejecución, se ha visto que en la mayoría de los proyectos de intervención se evalúan los resultados, el proceso y el impacto. Y para hacer el seguimiento se dispone de una serie de instrumentos que se han explicado anteriormente: el plan de trabajo, el cronograma (o diagrama de Gantt) y el presupuesto. En este momento del ciclo se trata de disponer de los instrumentos para hacer el seguimiento.

→ **Seguimiento del cronograma** (o diagrama de Gantt)

En el apartado 3.1.6, “Calendario”, se ha expuesto con detalle el uso del cronograma. Solo como recordatorio: es un instrumento que permite planificar las actividades y representarlas en forma de barras estableciendo los tiempos de duración (y los momentos de inicio y fin). Después se hace el seguimiento incluyendo las barras que representan la ejecución real. De este modo se pueden comparar los tiempos previstos y los tiempos reales de ejecución y obtener una fotografía clara de la evolución del proyecto. Puede formar parte de los instrumentos de seguimiento del plan de trabajo.

→ **Seguimiento del plan de trabajo**

Partiendo del modelo del plan de trabajo, se diseña el de seguimiento. Debe permitir registrar la evolución del plan de partida, y por eso tendría que contemplar: el registro de las actividades, el logro progresivo de los resultados, la desviación (si es el caso) y un apartado para observaciones. Un posible modelo:

**Modelo de informe de seguimiento del plan de trabajo**

Actividades	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Desviación	Observaciones
Actividad 1				
Actividad 2				
Actividad 3				
Actividad 4				

Y un ejemplo:

Actividades	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Desviación	Observaciones
Realización de las acciones para desarrollar competencias técnicas de la ocupación:  <b>Módulo técnico de diseño de páginas web</b>  <b>Prácticas en empresas</b>	20 jóvenes participan en el curso de formación ocupacional de técnico/a en diseño de páginas web	<b>20 alumnos/as</b>		El curso se ha llenado, lo cual hace pensar que se adecua a los intereses y motivaciones laborales de los/las jóvenes del barrio.  Se han superado las previsiones en todos los resultados (para próximas ediciones, quizás habría que valorar la posibilidad de incrementar los resultados esperados). Hablarlo en la reunión final de coordinación.  Los resultados que hacen referencia a la participación de mujeres en el curso también se han superado (se constata el interés de estas por las nuevas tecnologías).  La valoración es positiva.
	Un 50% de los/las alumnos/as (10) son mujeres	<b>11 son mujeres</b>	1 más de las previstas	
	Un 90% de los/las alumnos/as (18) realiza las prácticas en empresas	<b>19 realizan prácticas (95%)</b>	1 alumno más de los previstos	
	Un 80% de los/las alumnos/as (16) obtiene una calificación final de competencias técnicas igual o superior a 3 s/ 5	<b>18 obtienen calificación superior a 3 (90%)</b>	2 alumnos/as más de los/las previstos/as	
	Un 70% de los/las alumnos/as (14) obtienen el certificado del curso	<b>18 obtienen el certificado (90%)</b>	4 alumnos más de los/las previstos/as	
	Un 50% de los/las alumnos/as que obtienen el certificado del curso (7) son mujeres	<b>Del total de los/las alumnos/as certificados, 10 son mujeres (56%)</b>	3 más de las previstas	
(.....)				

Cada mes se actualiza el informe de seguimiento del plan de trabajo para valorar el logro intermedio de los objetivos y resultados teniendo en cuenta la planificación inicial. Para la valoración de la ejecución de las actividades se tiene en cuenta, también, la evolución del cronograma.

#### → Seguimiento del presupuesto

Igual que con el plan de trabajo, hay que plantear un modelo para el seguimiento del presupuesto presentado en la fase de diseño. En este caso se trata de hacer el seguimiento de cada partida presupuestada, para ir controlando el gasto y asegurar que se gasta según lo previsto.

En este control tiene un papel importante el departamento o el/la responsable de finanzas de la entidad, pues normalmente es desde donde se gestionan los presupuestos de los proyectos. Ahora bien, el equipo (o el/la coordinador/a) del proyecto hace el seguimiento operativo para poder tomar decisiones y organizar las actividades previstas. Un ejemplo de modelo de seguimiento del presupuesto:

### Modelo de informe de seguimiento del presupuesto

Mes:

	Presupuestado	Ejecutado	Disponible
<b>Costes directos</b>			
Personal			
Materiales			
Subcontrataciones			
Equipos e infraestructuras			
Becas/ayudas			
Dietas/viajes			
Imprevistos			
<b>Total costes directos</b>			
<b>Costes indirectos</b>			
Personal			
Funcionamiento			
Otros			
<b>Total costes indirectos</b>			
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			

Y un ejemplo:

Mes: abril

	Presupuestado	Ejecutado	Disponible
<b>Costes directos</b>			
<b>Personal</b>	<b>72.510 €</b>	<b>24.554 €</b>	<b>47.956 €</b>
Coordinadora	21.100 €	8.440 €	12.660 €
2 técnicos de salud	32.250 €	8.400 €	23.850 €
1 mediadora	16.160 €	6.464 €	9.696 €
2 docentes (100 h)	3.000 €	1.250 €	1.750 €
<b>Materiales</b>	<b>8.650 €</b>	<b>2.412 €</b>	<b>6.238 €</b>
Material fungible	1.400 €	332 €	1.068 €
Material didáctico	2.750 €	750 €	2.000 €
Material de oficina	500 €	120 €	380 €
Manuales y dossieres	3.100 €	1.100 €	2.000 €
Fotocopias	300 €	110 €	190 €
Dípticos jornadas	600 €	0 €	600 €

<b>Subcontrataciones</b>	<b>4.250 €</b>	<b>750 €</b>	<b>3.500 €</b>
Jornadas (empresa organizadora)	3.500 €	0 €	3.500 €
Seguros	750 €	750 €	0 €
<b>Equipos e infraestructuras</b>	<b>1.400 €</b>	<b>120 €</b>	<b>1.280 €</b>
Amortizaciones	300 €	120 €	180 €
Alquiler locales jornada	1.100 €	0€	1.100 €
<b>Becas/ayudas</b>			
<b>Dietas/viajes</b>			
<b>Imprevistos</b>			
<b>Total costes directos</b>	<b>86.810 €</b>	<b>27.836 €</b>	<b>58.974 €</b>
<b>Costes indirectos</b>			
<b>Personal</b>	<b>2.200 €</b>	<b>880 €</b>	<b>1.320 €</b>
Directora (5% jornada laboral)			
Administrativa (5% jornada)	1.400€ 800 €	560 € 320 €	840 € 480 €
<b>Funcionamiento</b>			
<b>Otros</b>			
<b>Total costes indirectos</b>	<b>2.200 €</b>	<b>880€€</b>	<b>1.320 €</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>89.010 €</b>	<b>28.716 €</b>	<b>60.294 €</b>

Cada mes se hace el seguimiento del presupuesto para controlar el gasto teniendo en cuenta la duración total del proyecto y la previsión inicial. Esta temporalidad puede variar en función de la duración total del proyecto (puede ser quincenal si la duración del proyecto es, por ejemplo de 3 o 4 meses). En todo caso, aunque el proyecto supere el año, es recomendable hacer un seguimiento mensual (tanto del presupuesto como del plan de trabajo). Si se deja pasar más tiempo, en el supuesto de que haya desviaciones importantes el margen de maniobra para corregirlas disminuye.

#### → Instrumentos de segundo nivel para el seguimiento (del plan de trabajo)

Nutrir el informe de seguimiento del plan de trabajo requiere de instrumentos de registro de segundo nivel (fuentes de verificación). Para el seguimiento del presupuesto quien registra la información es el departamento de finanzas. En el caso del cronograma, el instrumento de registro puede ser el mismo diagrama, pero con algunas incorporaciones. Y en cuanto al plan de trabajo, hay que disponer de instrumentos que contengan la información para el seguimiento. A modo de ejemplo, algunos pueden ser:

##### ■ Matrices de registro de datos

Para el seguimiento del plan de trabajo se tienen que ir registrando datos referentes a la evolución del proceso y de los resultados. La primera pregunta que hay que hacerse es: ¿qué datos se requieren para hacer el seguimiento de los resultados esperados?

**Es importante registrar, solo, aquellos datos que realmente aporten la información necesaria para evaluar.** Se tiene que ir con cuidado de no generar un exceso de registros con información que después no se puede analizar o que realmente no es necesaria. Para lo cual hay que haber definido y seleccionado, solamente, los indicadores pertinentes.

La matriz de registro de datos es una tabla de doble entrada: en un eje están las variables de análisis (edad, ocupación, número de horas, puntuación, etc.) y en el otro los campos (nombre de los/las alumnos/as, enunciado de las actividades, enunciado de los ítems de una evaluación, etc.). Las matrices de datos permiten trabajar de manera ordenada y estructurada, y evitan tener que recorrer constantemente a un gran número de documentos para obtener la información requerida.

En el caso de un proyecto de intervención, se puede trabajar con tres matrices de datos. Siguiendo con el ejemplo expuesto:

##### - **Matriz de participantes**



Se registran los datos necesarios referentes al grupo de incidencia y a su participación en el curso. Aquellos que hacen falta para obtener los resultados de los indicadores planteados.

	Nombre y apellidos	Mu- jer/Hombre	Prácticas	Calificación (= o sup. 3)	Certificado
1	Aaaaa	H	1	1	1
2	Bbbbb	M	1	1	1
3	Ccccc	M	1	1	1
4	Ddddd	H	1	1	1
5	Eeeee	H	1	1	1
6	Fffff	H	1	1	1
7	Ggggg	M	1	1	1
8	Hhhhh	M	1	1	1
9	Iiiii	H			
10	Jjjjj	M	1	1	1
11	Kkkkk	H	1	1	1
12	Lllll	D	1		
13	Mmmmm	H	1	1	1
14	Nnnnn	H	1	1	1
15	Ooooo	M	1	1	1
16	Ppppp	M	1	1	1
17	Qqqqq	M	1	1	1
18	Rrrrr	H	1	1	1
19	Sssss	M	1	1	1
20	Ttttt	M	1	1	1
		<b>19</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
		<b>M: 11   H: 9</b>			<b>M: 10   H: 8</b>

Indicadores	Fórmula	Resultados esperados	Resultados obtenidos
Adecuación del curso a la demanda	Núm. de alumnos/as	20 jóvenes participan en el curso de formación ocupacional de técnico/a en diseño de páginas web	20 alumnos/as
Participación de mujeres en el curso	Total mujeres / Total alumnos/as x 100	Un 50% de los/las alumnos/as (10) son mujeres	11 alumnos/as son mujeres (55%)
Realización de las prácticas en empresas	Total alumnos/as que hacen prácticas / Total alumnos/as x 100	Un 90% de los/las alumnos/as (18) realiza las prácticas en empresas	19 realizan prácticas (95%)
Capacitación en competencias técnicas	Total alumnos/as con calificación = o > 3 / Total alumnos/as x 100	Un 80% de los/las alumnos/as (16) obtiene una calificación final de competencias técnicas igual o superior a 3 s/ 5	18 obtienen calificación superior a 3 (90%)
Alumnos/as certificados	Total alumnos/as certificados / Total alumnos x 100	Un 70% de los/las alumnos/as (14) obtienen el certificado del curso	18 obtienen el certificado (90%)
Alumnas certificadas	Total alumnas certificadas / Total certificados x 100	Un 50% de los/las alumnos/as que obtienen el certificado del curso (7) son mujeres	Del total de los alumnos/as certificados/as, 10 son mujeres (56%)

Durante el proceso se trata de cumplimentar todos aquellos datos a medida que se van obteniendo, de forma que se pueda ir haciendo un seguimiento del logro de los resultados previstos.

Es recomendable que las matrices de registro de datos se diseñen en hojas de cálculo, de modo que los sumatorios, cálculo de porcentajes, medias, etc. se obtengan de manera automática al introducir los datos. Una misma matriz puede contener diferentes páginas que se interrelacionen. De este modo, también se evita el uso de un gran número de instrumentos de segundo nivel para el seguimiento del plan de trabajo.

En este proyecto sería interesante, además de los datos ejemplificados, recoger otros sobre las características de los/las alumnos/as (edad, formación, personas a cargo, objetivo laboral, etc.), la asistencia, etc.

#### - **Matriz de actividades**

Se sigue el mismo procedimiento, pero en este caso en relación con el cumplimiento de las actividades programadas.

Actividades	Número	Horas
Módulo técnico/a en diseño de páginas web	1	200
Proceso de prácticas en empresas	1	100
Módulo de habilidades sociales	1	40
Módulo de salud laboral	1	10
Módulo de técnicas de búsqueda de trabajo	1	12
Seminario: nuevas tecnologías	2	12
	<b>7</b>	<b>374</b>

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>Fase 1. Preparación del curso</b>													
Actividad A (.....)													
Actividad B (.....)													
Actividad C (.....)													
Actividad D (.....)													
<b>Fase 2. Ejecución del curso: técnico/a en diseño de páginas web</b>													
Módulo técnico/a en diseño de páginas web (1)					100 h	100 h							200 h
Ejecución real					100 h	100 h							200 h
Proceso de prácticas en empresas (1)							100 h						100 h
Ejecución real							100 h						100 h
Módulo de habilidades sociales (1)								40 h					40 h
Ejecución real								40 h					40 h
Módulo de salud laboral (1)								10 h					10 h
Ejecución real								10 h					10 h
Módulo de técnicas de búsqueda de trabajo (1)								12 h					12 h
Ejecución real								12 h					12 h
Seminario: nuevas tecnologías (2)								12 h					12 h
Ejecución real						6 h	6 h						12 h
<b>Fase 3. Inserción laboral</b>													
Actividad M (.....)													
Actividad N (.....)													
<b>Total previsto</b>					100 h	100 h	100 h	74 h					374 h
<b>Total real</b>					100 h	106 h	106 h	62 h					374 h



Indicadores	Fórmula	Resultados esperados	Resultados obtenidos
Satisfacción de los/las alumnos/as	Media de los resultados del cuestionarios de satisfacción  $\square \text{ resultados} / \text{núm. cuestionarios}$		

Si se complementa la evaluación cuantitativa con información cualitativa, se registra de manera literal, de forma que no se modifique ni el contenido ni la intención.

- Otras matrices de registro de datos

Aquí se han destacado algunas matrices de datos, pero, en función de la tipología del proyecto, de los objetivos y resultados esperados, de las actuaciones que deban acometerse, etc., se pueden necesitar otras. En todo caso, hay que acotar el número para no duplicar datos, registrar información innecesaria o acumular datos que después no se pueden analizar por falta de mecanismos de interpretación.

Algunas pueden ser de registro de datos de la gestión del proyecto (reuniones, coordinación con agentes externos, horas de los/las profesionales, acciones de preparación/evaluación de actividades, etc.). Este tipo de matrices sobre todo tienen utilidad para el seguimiento del *planning*.

- Actas de reuniones del equipo del proyecto

Otra fuente de verificación son las actas de reuniones, siempre y cuando el contenido sea el seguimiento del plan de trabajo. Para formalizarla y poder utilizar la información es necesario registrar algunos aspectos clave que nutran el informe de seguimiento del plan (tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo). Un modelo de acta de reuniones puede ser:

<b>Reunión de equipo de proyecto</b>	
Proyecto: .....	
Fecha: .....	
Asistentes: .....	
<b>Orden del día</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
<b>Aspectos tratados. Desarrollo</b>	
<b>Acuerdos/conclusiones</b>	
→	
→	
→	
→	
→	
<b>Fecha próxima reunión:</b>	





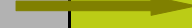

■ Otros soportes documentales

Finalmente, se puede disponer de otras fuentes de verificación que se generen en el proceso de ejecución:

- expedientes o historiales de los/las participantes,
- evaluaciones cualitativas,
- materiales técnicos o didácticos, etc.

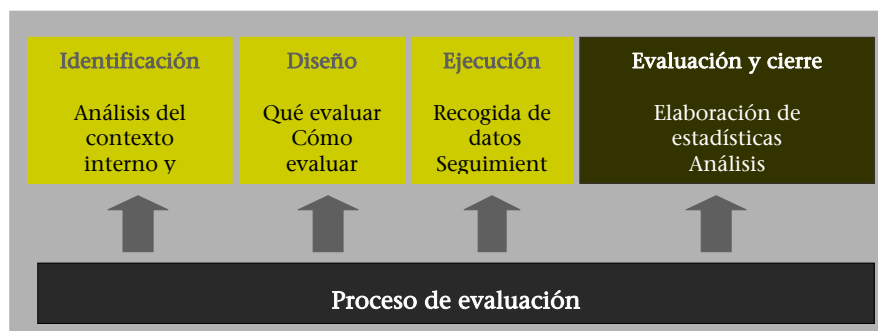
Volviendo al principio de este punto, la ejecución del proyecto es, como se ha visto, un ejercicio de planificación, de acción y de seguimiento continuo y cíclico. Disponer de una planificación inicial cuidadosa facilita la ejecu-

ción, así como hacer un planteamiento claro, sencillo y lógico de los mecanismos de seguimiento:

Planificación	Acción y seguimiento	Seguimiento mensual
Elaboración del <b>cronograma</b>	 <b>Cronograma de seguimiento</b> Incorpora datos cuantitativos de acciones y horas e indicadores Puede formar parte de los instrumentos de seguimiento del plan de trabajo* 	
Elaboración del <b>plan de trabajo</b>  	<b>Informe de seguimiento del plan de trabajo</b> <b>Instrumentos de 2.º nivel (fuentes de verificación):</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Matrices de registro de datos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Matriz de participantes</li> <li>▸ *Matriz de <b>actividades</b> (cronograma)</li> <li>▸ Matriz de satisfacción</li> </ul>                     Incluyen los indicadores correspondientes                 </li> <li>▪ <b>Otras matrices de registro de datos</b></li> <li>▪ <b>Actas de reuniones del equipo del proyecto</b></li> <li>▪ <b>Otros soportes documentales</b></li> </ul>	
Elaboración del <b>presupuesto</b>	 <b>Seguimiento del presupuesto</b> Normalmente, el departamento de finanzas actualiza los datos del seguimiento 	

## 5. Fase de evaluación (y cierre)

La fase de evaluación es el momento final del proyecto, en el que se valora el logro de los objetivos y el impacto que ha tenido en el grupo de incidencia y en el territorio. A pesar de que es una fase del proyecto, también está presente de manera transversal en todo el ciclo.



### 5.1. Apuntes sobre la evaluación

La evaluación, entendida como un proceso continuo, es un espacio de reflexión y de análisis de los objetivos, de las actividades y de los resultados.

Según Rosselló (2004, pág. 189), “la evaluación es un proceso sistemático mediante el cual se obtiene la información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto para saber en qué medida se alcanzan los objetivos y se desarrolla la producción, y así poder tomar las decisiones oportunas para reconducir el proyecto mediante la modificación de cualquier de sus aspectos”.

Evaluar un proyecto requiere una visión panorámica del ciclo y haber definido y ejecutado qué y cómo se evalúa.

#### → Objetivos del proceso de evaluación

La implementación de la evaluación durante todo el ciclo del proyecto tiene objetivos diferentes que se complementan y retroalimentan:

→ **Conocer y tomar decisiones a partir del análisis del contexto interno y externo.** Antes de diseñar un proyecto, es necesaria una identificación del territorio en el que se quiere actuar, de los/las beneficiarios/as que se quiere atender, de la problemática que se pretende mejorar (o resolver) y



de la propia entidad ejecutora del proyecto. Esta diagnosis tiene un carácter evaluativo (fase de identificación).

- **Identificar, sistematizar y priorizar las variables** que permiten hacer el seguimiento de los objetivos y resultados (qué se quiere observar), **definir el método y el proceso de evaluación** (cómo se quiere observar), y construir los **indicadores** (fase de diseño).
  
- **Hacer el seguimiento de los objetivos, de las actividades y de los resultados** (se puede valorar la eficacia, el impacto, la idoneidad, etc.) utilizando los indicadores de evaluación diseñados. Es una evaluación continua de carácter cuantitativo y cualitativo (fase de ejecución).
  
- **Obtener información del funcionamiento del proyecto.** Se extrae información del cumplimiento de las actividades mediante el seguimiento del cronograma, del cumplimiento del presupuesto, del funcionamiento del equipo, etc. Tiene un carácter operativo y se observa si todo está funcionando según lo previsto. También es una evaluación continua, cuantitativa y cualitativa (fase de ejecución).
  
- **Valorar el cumplimiento final del proyecto.** Se analiza y valora si se han logrado los objetivos planteados, si se han realizado las actividades según marcaba el cronograma, si el equipo ha cumplido sus funciones, si el presupuesto ha sido suficiente, si los/las beneficiarios/as han participado según lo previsto, etc. Es la evaluación final, en la que se presentan los datos cuantitativos acompañados de la valoración cualitativa (fase de evaluación y cierre).
  
- **Definir las propuestas de mejora** a partir de las valoraciones. La utilidad final de la evaluación es la presentación de recomendaciones para incorporar en próximas ediciones del proyecto. La finalidad es incrementar el éxito del proyecto (fase de evaluación y cierre).

#### → Tipos de evaluación

Teniendo en cuenta que la evaluación no es solo una fase, sino también un proceso y que en ella se pueden analizar los resultados, el propio proceso o el impacto, puede ser de dos tipos:

##### → Evaluación continua

Se realiza durante todas las fases del proyecto y permite detectar desviaciones en las actividades, problemas de funcionamiento, incidencias, desajustes, etc. Se trata, pues, de hacer el seguimiento del proyecto para obtener información del avance y para prever y/o resolver posibles desviaciones.

### → Evaluación final

Permite conocer en qué medida se han logrado los objetivos planteados (específicos y general). También se detecta si las diferentes fases del ciclo del proyecto han estado bien planteadas y han sido bien ejecutadas. Esta evaluación se presenta en forma de memoria o informe final.

### → Criterios de evaluación

Ya se ha explicado que la evaluación se puede tomando como base diferentes criterios: esfuerzo, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad, satisfacción, etc. Y que hay que optar por aquellos que aportan información clave para evaluar el proyecto. Una vez seleccionados, se diseñan los indicadores. Un recordatorio: incorporar la perspectiva de género a los proyectos requiere el diseño de indicadores desagregados por sexo y/o indicadores específicos para analizar la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres.

Los indicadores, pues, pueden ser:

- **De eficacia.** Permite conocer el grado de logro de los objetivos marcados.
- **De eficiencia.** Muestra el coste que ha tenido lograr los objetivos. Conseguir los objetivos en el tiempo previsto y con los recursos disponibles.
- **De esfuerzo.** Qué cuesta llevar a cabo el proyecto, expresado en clave de tiempo y de dinero.
- **De impacto.** Muestra los efectos que ha generado el proyecto más allá del logro de los objetivos. Tiene que mostrar los efectos positivos y negativos (si los ha habido) tanto en la población directa como en la indirecta a medio y largo plazo. Por eso, el impacto final se puede obtener un tiempo después de finalizado el proyecto.
- **De sostenibilidad.** Posibilidad de mantener algunas acciones una vez finalizada la financiación externa. La capacidad que tiene el proyecto de sostenerse por sí mismo.
- **De satisfacción.** Grado de complacencia de los/las beneficiarios/as con relación al proyecto. También pueden valorar la satisfacción otros agentes participantes: el equipo, las entidades colaboradoras, etc.
- **De cobertura.** Muestra en qué medida se ha atendido a la cantidad de población prevista o hasta qué punto se ha abarcado el territorio previsto.
- **Del grupo de incidencia.** Muestra información relevante para conocer mejor el grupo de incidencia y permite comprobar si los/las beneficiarios/as reales tienen las características que se había previsto.
- **De género.** Cambios sociales en términos de relaciones de género. Muestra la situación relativa de hombres y mujeres y los cambios producidos entre estos/as en un tiempo determinado.

#### Ved:

**Cristina Carrasco (2006).**  
*Estadístiques sota sospita.*  
*Proposta de nous indicadors*  
*des de l'experiència femenina.*  
Barcelona: Generalitat de  
Cataluña, Institut Català de les  
Dones ("Eines", 7).  
[http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Documents%20web%20antiga/Arxius/pub\\_eines7.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Documents%20web%20antiga/Arxius/pub_eines7.pdf)

### → Quién evalúa

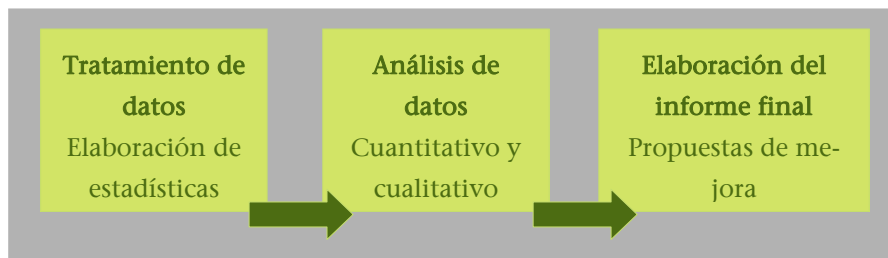
El proceso de evaluación lo plantea, lo lidera y lo ejecuta el equipo del proyecto. Ahora bien, en la evaluación en sí misma pueden participar:

- **Beneficiarios/as.** Como grupo destinatario, participan en este proceso evaluando diferentes aspectos del proyecto. Aporta la visión de la población beneficiaria, complementando la valoración de los/las profesionales.
- **Agentes externos.** Se puede contratar una consultora o asesoría para la valoración del proyecto (opcional). Aporta una visión externa y neutral que contribuye a complementar la valoración interna del equipo del proyecto y la de los/las beneficiarios/as.
- **Equipo del proyecto.** Los/las responsables de diseñar el proceso de evaluación, hacer el seguimiento del proyecto y liderar la evaluación final.

## 5.2. Evaluación final

Durante la fase de diseño se ha concretado qué y cómo se evalúa, en la de ejecución se han ido recogiendo los datos y se ha hecho un seguimiento, y en la fase de evaluación toca hacer la valoración final.

Para ello se establece un procedimiento de trabajo que se inicia con el tratamiento de los datos obtenidos en la fase de ejecución, sigue con el análisis de estos y finaliza con la elaboración del informe final.



### → Tratamiento de datos

En la fase de diseño se han establecido y construido los indicadores de evaluación del proyecto. Durante la fase de ejecución se han diseñado los informes y las matrices de datos, y se ha registrado la información cuantitativa necesaria para obtener los resultados de estos indicadores.

### → Recopilación de los datos (resultados)

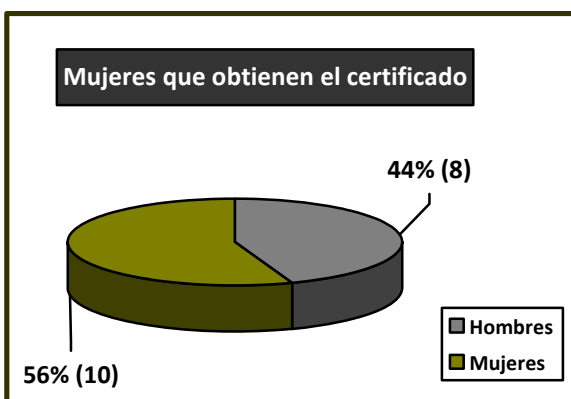
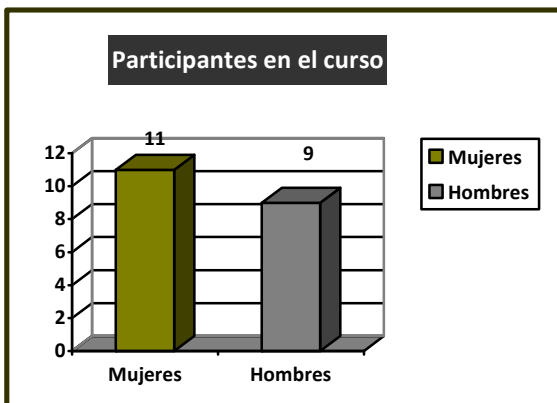
En este momento del proceso se vacía y ordena toda esta información, es decir, se recuperan los resultados obtenidos y registrados en los últimos informes de seguimiento del proyecto (del plan de trabajo, del cronograma, del presupuesto) y en los instrumentos de segundo nivel (matriz de participan-

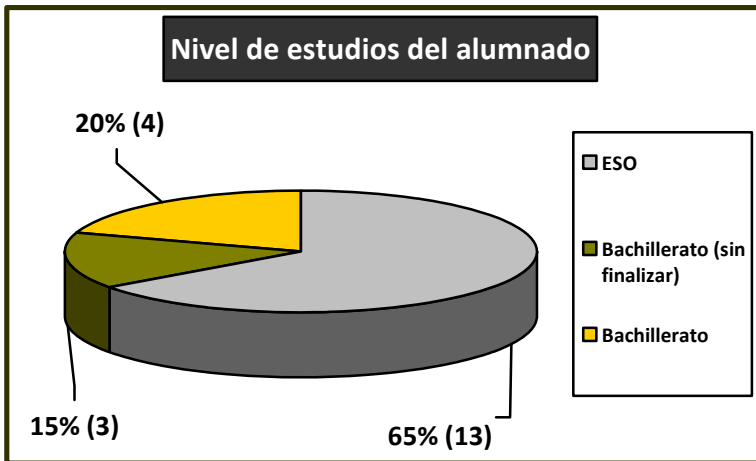
tes, de actividades, de satisfacción y de otros datos, actas y otros soportes documentales). Al final, se trata de disponer de todos los registros que aportan información para la evaluación final. Si se ha hecho un uso racional de los indicadores, de los informes y de los instrumentos de segundo nivel (fuentes de verificación), la recopilación de los resultados es sencilla. El problema aparece solo si se ha abusado de los indicadores y se ha generado un número de informes y fuentes de verificación exagerado y disperso.

Durante el registro, la información cuantitativa se ha ido volcando automáticamente a los indicadores, de forma que, para asegurar que se han recogido todas las fuentes, se recomienda disponer de un *checklist* de indicadores del proyecto para verificarlo. En cuanto a la información cualitativa, también se recopila para complementar la valoración del proyecto.

#### → Elaboración de estadísticas

Con toda la información sobre la mesa, ya se puede procesar. Una de las formas de presentar los resultados es mediante gráficos o tablas. De este modo se visualiza de forma clara un conjunto de datos y se facilita su comprensión. Un ejemplo:

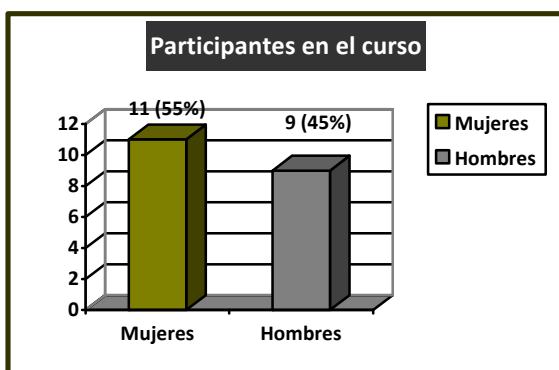




Por lo tanto, se trata de ir recopilando los resultados obtenidos y procesarlos utilizando el formato más adecuado. No hay que presentarlos todos en forma de gráfico o de tabla si ya se dispone de instrumentos de recogida claros y sistematizados (cronograma, informe del plan de trabajo, etc.), sino solo aquellos que requieren de esta fórmula para visualizarlos. Al final, lo que hay que asegurar es que se presentan los resultados obtenidos de todos los indicadores diseñados utilizando una fórmula u otra.

#### → Análisis de datos (resultados)

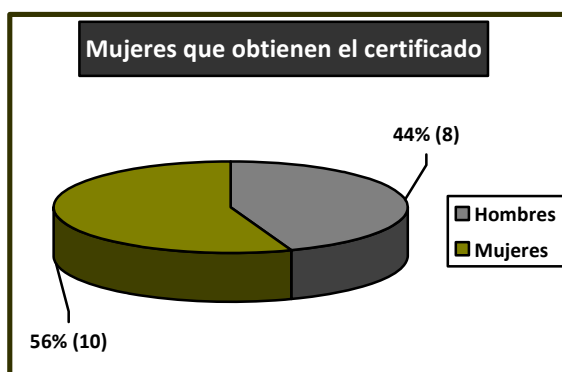
El segundo paso es analizar los resultados concluyentes que se presentan. En ocasiones, los documentos de evaluación se presentan, solo, como una muestra de datos, tablas, gráficos y estadísticas varias que no se acompañan de un análisis cualitativo. Los datos que se presentan se deben interpretar y valorar.



El porcentaje de alumnas que se certifican supera el resultado esperado (50%). Ahora bien, el número de mujeres inscritas también ha superado la previsión (que era del 50% –10 mujeres–). Las mujeres cada vez muestran un mayor interés por las ocupaciones relacionadas con las nuevas tecnologías y la comunicación multimedia.

En este sentido, el curso ha sido muy bien acogido por los/ las jóvenes del barrio, y la participación de mujeres ha sido especialmente relevante. La demanda para participar en el curso también fue muy elevada, con una alta presencia de candidatas.

Esto hace pensar que la apuesta por esta ocupación (diseño de páginas web) ha sido adecuada. Responde a las necesidades e intereses de los/las jóvenes del barrio.



Los/las profesionales que interpretan los datos están haciendo valoraciones que obviamente tienen un componente subjetivo. De hecho, la evaluación siempre es un proceso interpretativo. Por lo tanto, los/las profesionales que valoran están planteando hipótesis fundamentadas en los resultados que interpretan.

El proceso de valoración todavía no se daría por cerrado. Siempre que sea posible, se recomienda presentar el análisis que se ha hecho a otros agentes implicados en el proyecto (directa o indirectamente) para contrastarlo e introducir sus aportaciones: profesionales de la entidad que han participado parcialmente en el proyecto (dirección, responsables de otros departamentos, etc.), entidades vinculadas al proyecto, representantes de entidades del territorio, beneficiarios/as, etc.

#### → **Elaboración del informe final**

El último paso de la fase de evaluación es la elaboración y presentación del informe final. Después de recopilar los datos, elaborar las estadísticas, analizar los resultados y contrastar las hipótesis, ya se puede redactar el informe final (incorporando la variedad de interpretaciones, aunque puedan tener algún grado de discrepancia).

Este documento ha de tener tres partes:

#### → **Resumen del proyecto (recordatorio)**

La primera parte de la memoria final es un breve recordatorio de los puntos más importantes del proyecto. No se trata de replicar el diseño que ya se presentó en su momento, sino de contextualizar la memoria. El financiador ya dispone de toda la información del proyecto, por lo tanto se trata de introducir la memoria con una breve descripción de los aspectos clave:

- Descripción del proyecto (breve). A qué población y territorio se ha dirigido el proyecto.
- Cuáles son los objetivos (general y específicos).
- Qué intervención se ha realizado (enunciado de las actividades).
- Aspectos más relevantes que se han modificado (si es el caso) con relación al proyecto presentado.

### → **Presentación de los resultados**

Se relacionan los resultados obtenidos presentando:

- El último informe de seguimiento del plan de trabajo, que formalmente se presenta como el informe de cierre. Incluirá los objetivos específicos, actividades, resultados previstos, resultados obtenidos, grado de logro, los indicadores vinculados y la valoración cualitativa.
- Los gráficos y tablas complementarios acompañados de la valoración cualitativa.

La presentación debe ser clara y seguir un orden y una estructura. Como ya se ha dicho, hay que tener cuidado de no saturar el documento con un exceso de estadísticas que no aporten datos relevantes. El informe o memoria final debe presentarse al/a los financiador/es y debe ponerse al alcance de cualquier persona que lo quiera consultar; por eso ha de ser inteligible y de fácil lectura.

### → **Presentación de las propuestas de mejora**

La interpretación de los resultados debe hacerse desde una perspectiva que permita plantear mejoras en el proyecto. A pesar de que, por defecto, no deben buscarse carencias, problemas, dificultades, etc. donde no los ha habido (lo que se ha hecho bien se ha hecho bien, sin más) tampoco debe ser excesivamente condescendiente, puesto que al final se busca detectar qué se puede mejorar para próximas réplicas del proyecto, en el supuesto de que se valore que es adecuado continuarlo.

Igual que en el caso del diseño del proyecto, para la presentación de la memoria o informe final puede suceder que:

- El financiador facilite un formulario cerrado. En este caso, deben seguirse las pautas preestablecidas y rellenar los apartados con la información correspondiente.
- Que no se facilite formulario, y que por lo tanto se pueda presentar siguiendo el modelo propio de la entidad.

Si es así, un posible modelo de informe o memoria final es el siguiente:

Resumen del proyecto	
<b>▲ Descripción:</b>	
Breve recordatorio de la justificación, beneficiarios/as y territorio	
<b>▲ Objetivos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo(s) general(es)</li> <li>- Objetivos específicos</li> </ul>	
<b>▲ Intervención:</b>	
Relación de las fases y actividades (enunciados)	
<b>▲ Cambios o modificaciones:</b>	
Si es el caso, breve explicación de las modificaciones respecto al proyecto presentado. Qué se ha cambiado y por qué.	

Presentación de los resultados				
<b>▲ Informe de cierre del plan de trabajo:</b>				
Objetivo específico (1): .....				
Actividades	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Grado de logro	Indicadores de referencia
Relación de las acciones que se han llevado a cabo para lograr el objetivo	Resultados que se esperaba conseguir	Resultados que se han obtenido	Porcentaje de logro de los objetivos esperados	Enunciado de los indicadores que se habían diseñado para el seguimiento y evaluación de los resultados
<b>Valoración del logro del objetivo:</b>				
Objetivo específico (2): .....				
Actividades	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Grado de logro	Indicadores de referencia
Relación de las acciones que se han llevado a cabo para lograr el objetivo	Resultados que se esperaba conseguir	Resultados que se han obtenido	Porcentaje de logro de los objetivos esperados	Enunciado de los indicadores que se habían diseñado para el seguimiento y evaluación de los resultados
<b>Valoración del logro del objetivo:</b>				
Objetivo específico (3): .....				
Actividades	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Grado de logro	Indicadores de referencia
Relación de las acciones que se han llevado a cabo para lograr el objetivo	Resultados que se esperaba conseguir	Resultados que se han obtenido	Porcentaje de logro de los objetivos esperados	Enunciado de los indicadores que se habían diseñado para el seguimiento y evaluación de los resultados
<b>Valoración del logro del objetivo:</b>				



<b>▲ Informe de cierre del cronograma:</b>	
Se presenta el último cronograma actualizado, con los datos cuantitativos (si es el caso) de las horas de las actividades realizadas, el indicador de referencia (cumplimiento de las actividades) y los resultados obtenidos.	
<b>▲ Gráficos y tablas complementarias:</b>	
Gráfico/tabla complementaria	Valoración de los datos
Gráfico/tabla complementaria	Valoración de los datos
Gráfico/tabla complementaria	Valoración de los datos
Gráfico/tabla complementaria	Valoración de los datos
Gráfico/tabla complementaria	Valoración de los datos
<b>▲ Otros:</b>	
<p>Información relevante (recogida en otras fuentes como las actas de reuniones, fondos documentales, etc.) que no quede reflejada en el plan de trabajo, en el cronograma o en los gráficos.</p> <p>Aquí se puede incluir información relevante para el financiador sobre el funcionamiento del proyecto (equipo, relación con entidades del territorio, nivel de participación de los agentes implicados, etc.).</p>	
<b>▲ Valoración final:</b>	
<p>Breve explicación de la valoración global del proyecto.</p> <p>No se trata de volver a replicar datos o valoraciones concretas con relación a cada objetivo, sino de presentar una evaluación general.</p>	
<b>Propuestas de mejora</b>	
<b>▲ Propuestas de mejora:</b>	
Relación de las propuestas de cambio (qué y para qué)	

A modo de conclusión, la fase de evaluación y cierre finaliza con la elaboración y entrega del informe final. Este documento es el que se toma de referencia para nuevas ediciones del proyecto. Por lo tanto, si se vuelve a hacer, ya no se requiere un trabajo tan exhaustivo en la fase de identificación o diagnóstico. Solo se revisará y actualizará aquella información susceptible de haber sufrido cambios y se incluirán las recomendaciones de mejora que se han detectado. A partir de ahí, ya se podrá formular y diseñar el nuevo proyecto...

## Resumen

Gestionar un proyecto de principio a fin implica pasar por diferentes fases: identificación, diseño, ejecución, evaluación y planificación (esta última de manera transversal).

La fase de identificación o diagnóstico es previa a la formulación y diseño del proyecto, y la finalidad es obtener un buen conocimiento de la realidad en la que se quiere actuar y del problema en el que se quiere incidir. Para ello se detectan las necesidades del territorio y/o población, se establecen las prioridades, se delimita el problema, se analizan las causas y efectos del mismo, se visualizan los objetivos que permitirán la mejora; y se analiza, también, el contexto interno de la entidad con relación al proyecto.

En la fase de diseño se formula el proyecto identificando todos los elementos que lo conforman. Finalmente, se redacta según los requerimientos del cliente financiador. En la formulación y diseño del proyecto se desarrolla la justificación, el grupo de incidencia y el territorio, los objetivos, los resultados esperados, la metodología y actividades, el calendario, el equipo de profesionales y el sistema de coordinación, la evaluación, los recursos y el presupuesto.

Cuando se dispone de la financiación para sacar adelante el proyecto, se inicia la fase de ejecución. Es el momento en el que se llevan a cabo las intervenciones planificadas y presentadas en el diseño. La lógica de la ejecución implica un ejercicio de planificación-acción-seguimiento, y este trío está en continua interacción. Se hace el seguimiento del plan de trabajo, del cronograma, del presupuesto y del funcionamiento general del proyecto. Los instrumentos de referencia para el seguimiento son los indicadores de evaluación diseñados.

El proyecto finaliza en la fase de evaluación y cierre, en la que se analizan, interpretan y valoran los resultados logrados. La finalidad es observar y analizar hasta qué punto se han conseguido los objetivos del proyecto y, por lo tanto, en qué medida se ha cambiado y mejorado la situación de partida. A pesar de que es una fase del proyecto, también está presente de manera transversal en todo el ciclo: en la fase de diagnóstico se analizan y evalúan los contextos, en el diseño se define qué y cómo se evaluará, en la ejecución se hace el seguimiento y en la evaluación y cierre se analizan los resultados finales.

## Actividades

1. Consultad el *Programa municipal contra la violencia hacia las mujeres 2007-2009*:

[http://w3.bcn.es/XMLServeis/XMLHomeLinkPl/0,4022,339756619\\_479644998\\_2,00.html](http://w3.bcn.es/XMLServeis/XMLHomeLinkPl/0,4022,339756619_479644998_2,00.html)

Situaos en la Línea Estratégica 1. “Prevención, educación, sensibilización y detección”. De los objetivos estratégicos y operativos, identificad dos a partir de los cuales se podría definir un proyecto de intervención desde una entidad no gubernamental. Explicad qué tipo de entidad lo llevaría a cabo y definid brevemente el proyecto, los objetivos y las actividades principales.

2. Formáis parte del equipo de proyectos de una entidad de atención a personas inmigradas. Construid el árbol de problemas y de objetivos de un proyecto que tiene como problema central:

### **Baja presencia de las personas inmigradas del barrio en los espacios de participación pública**

Tendréis que imaginar el contexto barrio y el grupo de incidencia. A partir de ahí, elaborad el posible árbol de problemas (causas y efectos), y a continuación el de objetivos (medios y finalidades).

3. Tomando como referencia el árbol de objetivos de la actividad anterior, diseñad los siguientes puntos del que podría ser el proyecto de intervención:

- **Justificación del proyecto.**
- **Definición de los/las beneficiarios/as y del territorio.**
- **Objetivo general y objetivos específicos.**
- **Actividades.**

4. Elaborad una lista de 10 indicadores de un proyecto de atención a personas en el ámbito sociosanitario. Vosotros elegís los objetivos y resultados esperados de este proyecto. Los indicadores tienen que ser:

- **de eficacia,**
- **de satisfacción,**
- **de adecuación, de cobertura y de género.**

5. Diseñad el plan de trabajo de este proyecto con el siguiente contenido:

- **2 objetivos específicos,**
- **2 actividades por cada objetivo,**
- **5 resultados esperados por cada objetivo,**
- **los 10 indicadores diseñados.**

## Ejercicios de autoevaluación

Leed atentamente las siguientes afirmaciones y contestad si son verdaderas o falsas.

1. Un plan (o política) marco referencial y estratégico a partir del cual se definen y ejecutan los programas y los proyectos de intervención.
2. Las fases del ciclo de vida de un proyecto tienen un carácter transversal.
3. El momento de diagnóstico del proyecto debe contemplar las necesidades existentes, las prioridades por las que se opta y las causas que han originado el problema y que mantienen la situación de carencia.
4. Justificar un proyecto significa explicar qué se quiere hacer y por qué.
5. Los objetivos específicos son los logros más concretos, inmediatos y complementarios para la consolidación del objetivo general. Son los pasos adelante que se van dando y que permiten acercarse al propósito final del proyecto.
6. En un proyecto de intervención, el cronograma sirve para calendarizar las diferentes fases del ciclo del proyecto.
7. Los indicadores son instrumentos que permiten comprobar la progresión de los resultados propuestos.
8. Elaborar el presupuesto de un proyecto implica calcular, ordenar y registrar los gastos en diferentes partidas y diferenciarlas según si son costes directos o indirectos.
9. El plan de trabajo es el instrumento de planificación de la acción y contempla los siguientes aspectos: objetivo general del proyecto, objetivos específicos, actividades, tiempos, resultados, indicadores y fuentes de verificación, profesionales implicados. Durante la ejecución de la acción se hace el seguimiento.
10. Para el seguimiento del plan de trabajo se necesitan instrumentos de segundo nivel, como pueden ser la matriz de participantes, de actividades, de satisfacción, etc.

11. Es recomendable que la evaluación final la haga solo el equipo del proyecto, pues los profesionales que lo han gestionado son quienes mejor conocen los resultados y el desarrollo global.
12. El informe o memoria final incluye un breve resumen del proyecto y la presentación de los resultados y de las propuestas de mejora.

## Solucionario

1. (V)
2. (F) Tiene carácter transversal la fase de planificación, y la de evaluación, a pesar de que es una fase del proyecto, también está presente de manera transversal en todo el ciclo.
3. (F) Si bien es cierto que debe contemplar estos aspectos, también hay otros: la delimitación del problema (tal y como lo percibe la población), la situación social y el contexto donde se inscribe el problema, el estudio de la bibliografía de referencia, la previsión de la población destinataria, la previsión de los recursos y la ubicación del proyecto.
4. (V)
5. (V)
6. (F) A pesar de que el cronograma (o diagrama de Gantt) tiene diferentes aplicaciones, la principal en un proyecto de intervención es la de temporizar las actividades que se llevan a cabo en la fase de ejecución.
7. (V)
8. (F) El presupuesto se organiza por partidas clasificadas en costes directos e indirectos, pero incluye tanto los gastos como los ingresos, que han de estar equilibrados.
9. (V)
10. (V)
11. (F) A pesar de que el equipo del proyecto lidera el proceso de evaluación y dispone de la información que se ha ido produciendo en la fase de ejecución, hay que asegurar que participan del seguimiento y la evaluación los/las beneficiarios/as y opcionalmente agentes externos especializados en evaluación de proyectos sociales. En la evaluación final, dentro de lo posible los/las participantes se amplían (otros profesionales de la entidad que han participado puntualmente en el proyecto, representantes de entidades del territorio y profesionales de las entidades colaboradoras).
12. (V)

## Glosario

**árbol de problemas y árbol de objetivos** *m* Técnica de diagnóstico participativa y creativa que ayuda a identificar los problemas con sus causas y efectos y, posteriormente, a definir los objetivos, los medios y las finalidades o, lo que es el mismo, la situación futura a la que se desea llegar. Técnica utilizada en el enfoque del marco lógico.

**ciclo de vida del proyecto** *m* Método del ciclo de vida (o ciclo de gestión de proyectos) aporta una visión cíclica, ordenada y sistémica de las fases del proyecto que son: identificación (o diagnóstico), diseño, ejecución y evaluación y cierre. La planificación no se contempla como una fase puntual, sino como un proceso transversal del ciclo.

**diagrama de Gantt** *m* Gráfico de barras para establecer la secuencia de un proyecto y hacer el seguimiento de éste.

**equipo de proyecto** *m* Personal cualificado para la realización del proyecto. Puede estar formado por profesionales internos/as y externos/as, y funciona bajo la dirección de uno/a o más coordinadores/as.

**fase de evaluación** *f* Momento final del proyecto, en el que se valora el logro de los objetivos y el impacto que ha tenido en el grupo de incidencia y en el territorio. A pesar de que es una fase del proyecto, está presente de manera transversal en todo el ciclo.

**fase de diseño** *f* Fase posterior al diagnóstico o identificación y anterior a la de ejecución. Momento del ciclo del proyecto en el que se formula identificando todos los elementos que lo conforman. Finalmente, se redacta según los requerimientos del cliente financiador. La formulación del proyecto implica desarrollar la justificación, el grupo de incidencia y el territorio, los objetivos, los resultados esperados, la metodología y actividades, el calendario, el equipo de profesionales y el sistema de coordinación, la evaluación, los recursos y el presupuesto.

**fase de ejecución** *f* Momento del ciclo del proyecto en el que se llevan a cabo las intervenciones. La lógica de la ejecución implica planificación-acción-seguimiento, y este trinomio está en continua interacción. Se hace el seguimiento del plan de trabajo, del cronograma, del presupuesto, y del funcionamiento general del proyecto.

**fase de identificación (o diagnóstico)** *f* Fase previa a la formulación y diseño del proyecto, que implica el reconocimiento en profundidad de la situación



o realidad en la que se quiere actuar. En esta fase se detectan las necesidades del territorio y/o población, se establecen las prioridades, se delimita el problema, se analizan las causas y efectos del mismo, se visualizan los objetivos que permitirán la mejora; y se analiza, también, el contexto interno de la entidad con relación al proyecto.

**fase de planificación** *m* Fase transversal a todo el ciclo del proyecto. Planificar implica poner orden y prever, y es un ejercicio práctico que está implícito en todos los momentos.

**indicador** *m* Instrumento que permite comprobar empíricamente y con una cierta objetividad la progresión de los resultados propuestos. Por lo tanto, un indicador es la unidad que permite medir el logro de un resultado. Los indicadores tienen que ser independientes, verificables, válidos y accesibles.

**indicador de eficacia** *m* Grado de logro de los objetivos marcados. Ser eficaz significa lograr los objetivos previstos.

**indicador de eficiencia** *m* Coste que ha representado el logro de los objetivos. Ser eficiente significa lograr los objetivos en el tiempo previsto y con los recursos disponibles.

**indicador de esfuerzo** *m* Qué cuesta llevar a cabo el proyecto y expresado en clave de tiempo y dinero.

**indicador de impacto** *m* Muestra los efectos que ha generado el proyecto más allá del logro de los objetivos. Tiene que mostrar los efectos positivos y negativos (si los ha habido) tanto en la población directa como en la indirecta a medio y largo plazo.

**indicador de sostenibilidad** *m* Posibilidad de mantener algunas acciones una vez finalizada la financiación externa. La capacidad que tiene el proyecto de sostenerse por sí mismo.

**indicador de satisfacción** *m* Grado de complacencia de los/las beneficiarios/as con relación al proyecto.

**indicador de cobertura** *m* Muestra en qué medida se ha atendido a la cantidad de población prevista o hasta qué punto se ha abarcado el territorio.

**indicador del grupo de incidencia** *m* Muestra información relevante para conocer mejor el grupo de incidencia y permite comprobar si los/las beneficiarios/as reales tienen las características que se había previsto.

**indicador de género** *m* Cambios sociales en términos de relaciones de género. Muestra la situación relativa de hombres y mujeres y los cambios producidos entre estos/as en un tiempo determinado.

**informe de seguimiento** *m* Instrumento para el registro de datos durante el proceso de ejecución del proyecto.

**informe (o memoria) final** *m* Documento de presentación de los resultados finales, que se facilita al financiador del proyecto. Incluye: un resumen del proyecto, la presentación de los resultados y las propuestas de mejora. Sirve también, como documento de referencia para próximas ediciones del proyecto.

**matriz de registro** *f* Instrumento de segundo nivel (fuente de verificación) para el registro de los datos necesarios para medir los indicadores del proyecto

**organigrama** *m* Representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o del equipo de un proyecto. Se incluye en él la definición de funciones y de responsabilidades.

**plan de trabajo** *m* Instrumento de planificación de la acción que contempla los siguientes aspectos: objetivo general del proyecto, objetivos específicos, actividades, tiempos, resultados, indicadores y fuentes de verificación, profesionales implicados. Se utiliza para planificar el proyecto y hacer el seguimiento.

**plan (o política) de actuación** *m* Marco referencial y estratégico a partir del cual se definen y ejecutan los programas y los proyectos de intervención.

**programa** *m* Concreción de las líneas estratégicas definidas en el plan (o política) de actuación.

**proyecto (de intervención)** *m* Concreción de las intervenciones que se llevarán a cabo con el fin de mejorar o resolver una problemática o necesidad detectada.

**recurso** *m* Cualquier elemento esencial para realizar una actividad (humano, material, financiero, tiempo).

**técnica DAFO** *f* Herramienta para el análisis de una empresa, entidad, proyecto, equipo, etc. que permite conformar un cuadro de la situación actual del elemento de análisis. Mediante la detección de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se obtiene un diagnóstico de situación que permite tomar decisiones y definir objetivos y estrategias.

**transversalización de género (*mainstreaming*)** f Integración sistemática de las situaciones, prioridades y necesidades de hombres y mujeres en la política con el objetivo de promover la igualdad de oportunidades y movilizar todas las políticas y las acciones generales para conseguirlo.

## Bibliografía

**Ander-Egg, E.** (1991). *Introducción a la planificación*. Madrid: Siglo XXI.

**Ander-Egg, E.** (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Humanitas.

**Ander-Egg, E.; Aguilar, M. J.** (1997). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Argentina-España: ICSA, Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.

**Espinoza, M.** (1986). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Humanitas.

**Forni, E.** (1988). *Formulación y evaluación de proyectos de Acción Social*. Buenos Aires: Humanitas.

**García, G. A.; Ramírez, J. M.** (1996). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza: Libros Certeza.

**García, G. A.; Ramírez, J. M.** (2006). *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*. Madrid: Siglo XXI.

**Pérez, G.** (2008). *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Madrid: Narcea.

**Roselló, D.** (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.