

¿Hacemos un PROYECTO?

Desde el principio hasta el final,
lo que debes recordar

Edita: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

Coautores: Nahia Pérez de San Román, Oscar Fernández y Agencia Erdu.

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

Diseño y Maquetación: Erdu.

Traducciones: AZTIRI Itzulpen Zerbitzuak.

Imprime: Gráficas Irudi, S.L.

Depósito Legal:

índice

1	¿Qué es un proyecto y para qué elaborar proyectos?	5
2	¿Por dónde empezamos?	8
3	¿Cómo identificamos un proyecto?	13
4	¿Cómo incorporamos las transversales (género, interculturalidad...) en los proyectos?	27
5	¿Cómo hacemos un buen proyecto?	30
6	Y ahora... ¿Cómo financiamos el proyecto?	40
7	¿Qué es la ejecución y seguimiento de proyectos?	49
8	¿Cómo evaluamos un proyecto?	51
9	¿Cómo elaboramos el informe del proyecto?	56
10	En resumen ... Consejos útiles	65
	 Ejemplo de proyecto	 69
	 Bibliografía y webgrafía	 87

¿**QUE** es un proyecto?

y ¿**PARA QUE** elaborar proyectos?



Quizás pensemos que tenemos que realizar proyectos cuando aparece la oportunidad de una subvención, es decir, que los proyectos son una forma de lograr financiación pública o privada. Sin embargo, un proyecto es o debería ser otra cosa, al margen de las subvenciones, aunque éstas sean importantes y necesarias para el trabajo de muchas organizaciones sociales.

Un proyecto es un plan de acción, es nuestro “mapa y brújula” para poder llegar a alcanzar nuestra meta y no perder el norte. Es una herramienta, un instrumento que nos ayuda a todos y todas a seguir el mismo camino y a saber lo que estamos haciendo para evitar posibles “parches” o improvisaciones ya que detrás de una buena “improvisación” hay un elaborado e intenso trabajo. Se trata de poder decidir anticipadamente lo que se quiere conseguir señalando los medios para alcanzarlo.

Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas entre sí y con uno o varios objetivos que queremos conseguir para poder mejorar así una situación, problemática o necesidad que hemos identificado previamente. Además, se realiza en un tiempo definido (tiene un principio y un final) y tiene en cuenta los recursos con los que contamos y los que necesitamos para hacer las actividades propuestas y lograr, de esta forma, los objetivos. Por último, nos habremos preguntado cómo vamos a saber si hemos conseguido o no los objetivos propuestos.

¿Qué **NO** es un proyecto?

Teniendo en cuenta qué es un proyecto, hacer una charla NO lo es. En todo caso, puede ser una actividad dentro de un proyecto. Para que empiece a ser un proyecto deberemos preguntarnos, por ejemplo:

- Qué queremos conseguir con esa charla.
- Sobre qué situación, problemática, necesidad queremos incidir con esa charla.
- Por qué una charla y no otra cosa.
- Si es suficiente con una charla o realmente para responder a aquello que queremos lograr tenemos que hacer otras cosas complementarias.
- Qué recursos tenemos y qué recursos necesitamos...

Normalmente hacemos proyectos para concretar actividades “externas” de la asociación, pero se pueden elaborar para poder mejorar la proyección de la asociación, mejorar la organización y los canales de comunicación entre las y los integrantes, darla a conocer, conseguir más apoyos, recursos, gente... Es decir, todos los aspectos de la vida asociativa pueden y deben ser concretados en proyectos de acción. De esta forma, tendremos esa brújula que nos ayudará a saber si vamos o no por buen camino, dónde hemos podido equivocarnos y cómo podríamos mejorarlo.

Hacer un proyecto no es fácil, pero tampoco es tan complicado como pudiera parecer. En realidad, si tenemos claras ciertas preguntas básicas y les damos respuesta, para cuando nos demos cuenta ya tendremos el proyecto elaborado. Y con un poco de práctica, cada vez nos resultará más fácil. Esta guía pretende facilitar la elaboración de proyectos desde esas preguntas básicas y con un ejemplo de proyecto.

¿POR DÓNDE empezamos?

Antes de nada, es importante saber quiénes somos, qué queremos conseguir como asociación, dónde queremos llegar, con quiénes estamos trabajando... Es decir, tener clara la misión, la finalidad y el sentido de nuestra asociación. Esto es algo que deberíamos haber trabajado antes de ponernos a elaborar proyectos, desde la misma creación de la asociación. Si no es así o si no está bien trabajado, deberemos hacerlo como paso previo al diseño de ningún proyecto.

Todas las personas que pertenecen a una asociación necesitan saber y deben tener claras la finalidad, misión y sentido de la organización. Además, es importante poder transmitir a cualquier persona que se acerque a la asociación, o la quiera conocer un poco más, la identidad de la misma de forma clara y sencilla.

No estamos hablando de algo que se decide una vez y es para siempre. Las organizaciones deben revisar periódicamente lo que hacen y lo que quieren hacer y si responden a una realidad que es cambiante.



2

A continuación, detallamos una serie de preguntas que nos pueden ayudar a definir nuestra asociación o a revisarla periódicamente:

¿Quiénes somos?

¿Quiénes formamos la asociación?, ¿Cuántas personas activas somos?, ¿Cuáles son nuestros rasgos característicos? (vecinas y vecinos del barrio, jóvenes, mujeres, profesionales, voluntariado, personas afectadas por un determinado problema o necesidad, etc.), ¿Cuál es nuestra realidad en cuanto a necesidades y problemas?

¿Qué hacemos?

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

¿Para qué lo hacemos?

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

¿Para quién lo hacemos?

¿Quiénes son nuestras personas destinatarias?, tanto las destinatarias directas (quienes recibirán y se beneficiarán directamente de las acciones de la asociación) como las personas beneficiarias indirectas (quienes tienen relación con las beneficiarias directas: grupos, colectivos, sectores sociales).

¿A quiénes dirigimos nuestras acciones? (toda la comunidad social, la población de un territorio concreto, un sector o grupo social determinado, un colectivo afectado por un problema o necesidad concreta, etc.), ¿Cuál es su situación? (es importante describir el número de personas, las diferentes edades, sexo, características educativas o laborales, etc.).

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

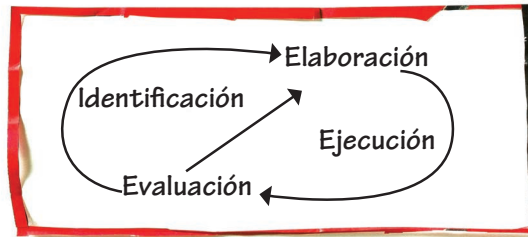
Pero todo esto, ¿qué tiene que ver con hacer proyectos? Sencillamente que *nuestros proyectos deberán tener sentido y encajar con nuestra identidad como asociación*. Si, por ejemplo, nuestra misión es promover una vida saludable entre la población joven, no tendrá mucho sentido plantearnos un proyecto para acompañar a personas mayores en situación de soledad.

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

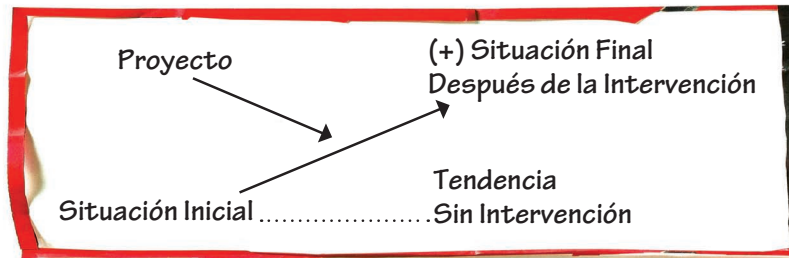
Abraham Lincoln

¿Qué FASES hay que seguir?

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



Así, *debemos empezar por una buena identificación de la realidad sobre la que queremos actuar por medio del proyecto en cuestión.* Esta buena identificación nos ayudará a formular un proyecto que sea adecuado a la realidad.

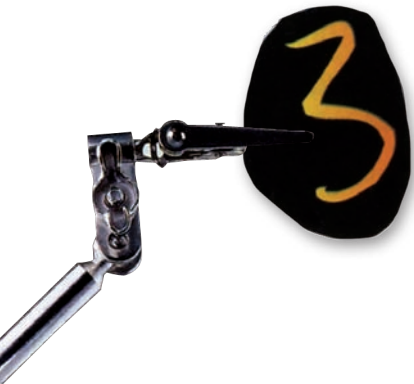


En ROMÁN, M. (1999).
Guía Práctica para el Diseño
de Proyectos Sociales.

Una vez realizada la identificación procederemos a la *formulación del proyecto*, que será el siguiente paso. Una vez formulado el proyecto, lo *ejecutaremos* teniendo en cuenta las actuaciones previstas en el tiempo que hemos estimado y con los recursos que hemos marcado.

Conforme estamos ejecutando el proyecto tendremos que hacer un seguimiento del mismo, tanto técnico como económico, que puede llevarnos a realizar ajustes. Además, desde el principio habremos previsto y planificado la evaluación que nos permitirá analizar si hemos logrado o no los objetivos previstos y extraer aprendizajes para mejorar nuestra acción. Esta información puede ser muy valiosa de cara a la identificación de un nuevo proyecto, por eso el ciclo de las fases del proyecto es circular.

¿Cómo identificamos un proyecto?



En ocasiones planteamos un proyecto partiendo de una idea de algo que queremos hacer. Pensamos que, por ejemplo, hacer un programa de radio puede ser un proyecto bonito o interesante. Pero, ¿hemos pensado si esta idea responde a una necesidad real, a una necesidad sentida por el colectivo al que nos dirigimos? ¿Hemos valorado si esta idea se ajusta a la misión que tenemos como organización? ¿Hemos pensado si tenemos la fuerza y la capacidad para llevar adelante este proyecto? ¿Hemos analizado cómo esta idea puede transformar la situación sobre la que queremos actuar? ¿Hemos considerado si alguien más está desarrollando ya este proyecto o si se ha hecho antes y cómo ha funcionado?

Un buen proyecto parte de un análisis de la realidad sobre la que queremos actuar para su transformación. Cuanto más participativa sea esta fase de análisis incluyendo el colectivo con el que trabajamos- más posibilidades de éxito para nuestro proyecto.

Que el colectivo al que se dirige nuestro trabajo como organización o las personas que forman parte de la organización participen de alguna forma en la identificación de un proyecto es una estrategia para que todas estas personas se apropien del proyecto, lo sientan como algo suyo y se involucren de forma activa para garantizar su éxito.

En la identificación de un proyecto debemos tener en cuenta aspectos como:

- Nuestra organización: quiénes somos, qué queremos hacer y qué capacidades y recursos tenemos.
- A qué colectivo queremos dirigir nuestro proyecto, teniendo en cuenta que no es algo homogéneo y que debemos tener en cuenta a hombres, mujeres, personas de diferentes orígenes, personas con diversidad funcional¹, etc. (Este aspecto se explica posteriormente en el apartado **¿CÓMO INCORPORAMOS LAS TRANSVERSALES (GÉNERO, INTERCULTURALIDAD,...) EN LOS PROYECTOS?**)
- Cuáles con las necesidades prioritarias del colectivo al que queremos dirigirnos.
- Identificar un problema central para analizar sus causas y efectos. Esto nos facilitará definir posteriormente los objetivos.
- Ser conscientes de las capacidades y recursos que tenemos, así como de las oportunidades que se dan en el contexto para poder elegir la opción de intervención más adecuada y realista.

¹ Acrónimo PDF. Este término parte de la concepción de que todas las personas realizan similares funciones, pero de forma diversa. Por ello, lo correcto es hablar de personas con discapacidad o personas con diversidad funcional, no disminuidos, ni minusválidos, ni personas discapacitadas.

La fase de identificación de un proyecto nos va a proporcionar, además, argumentos para justificar nuestro proyecto y la necesidad de llevarlo a cabo. Esto resulta esencial para poder defender el mismo. *Esta fase responderá al por qué del proyecto, a la justificación que nos van a solicitar cuando queramos presentarlo a una subvención.* Tras una fase de identificación vamos a tener claro sobre qué problema o necesidad real y sentida queremos incidir y qué queremos conseguir.

Para recoger información que nos permita analizar la realidad sobre la que queremos actuar, podemos utilizar las siguientes herramientas. Esta información nos facilitará realizar un diagnóstico de la situación de la que partimos.

¿Cómo podemos recoger información?

- **DOCUMENTACIÓN:** Se trata de recopilar documentos como planes, programas, estudios, ... que nos den información sobre el ámbito concreto en el que queremos incidir. Así, por ejemplo, si nuestra organización trabaja en el ámbito de la inmigración, es interesante documentarse y leer estudios sobre la población inmigrante en nuestro territorio o enfoques teóricos sobre la integración de esta población. Si queremos presentarnos a subvenciones de entidades como ayuntamientos, Diputación Foral de Álava o Gobierno Vasco, también es interesante saber si estos organismos tienen planes de actuación en este sentido y qué prioridades han marcado.
- **OBSERVACIÓN:** Observar la realidad de forma sistemática es también una herramienta para recoger información. Debemos tener claro previamente qué es lo que queremos observar.

- **ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE:** En nuestro ámbito de trabajo podemos identificar personas clave a quienes nos puede interesar entrevistar. Son personas clave quienes manejan información, quienes tienen un rol clave en un colectivo, etc. Antes de la entrevista tenemos que pensar qué información nos interesa recopilar. Para ello, debemos formular preguntas abiertas, es decir, que no se respondan con un SI o un NO.
- **CONVERSACIONES INFORMALES:** Hablar con las personas con quienes trabajamos (nuestro colectivo o colectivos meta) de forma informal también puede darnos pistas e información acerca de cómo perciben estas personas su situación y qué necesidades plantean. En un diagnóstico es importante sistematizar esta información, es decir, extraer la información relevante, ordenarla y ponerla por escrito.
- **TALLERES:** Un taller es un foro para, de forma colectiva, analizar la situación en la que estamos y pensar cómo transformarla. Es otra herramienta para recopilar información para el diagnóstico. Es importante que una o varias personas faciliten y guíen este taller de forma que se propicie la participación real de todas las personas asistentes y la reflexión colectiva. Hay diferentes técnicas para desarrollar talleres, por ejemplo, los grupos de discusión. Un grupo de discusión es un procedimiento para producir información o conocimiento, es decir, un grupo de personas se reúne para mantener una discusión sobre un tema con la ayuda de una persona moderadora y producen un discurso compartido resultado de la discusión.

¿Qué **TÉCNICAS** hay para realizar la identificación de proyectos?

- **EL ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS**

El árbol de problemas posibilita analizar y relacionar los problemas en torno a uno que hemos priorizado, para visualizar estrategias de acción posibles y sus correspondientes objetivos. Es una técnica que nos permite relacionar entre sí los problemas identificados (como causas y como efectos o consecuencias), partiendo de un problema prioritario o principal. Una vez hayamos ordenado los problemas en relación con el principal, colocando las causas o “porqués” por debajo y los efectos por encima, podremos visualizar diferentes estrategias de acción (las ramas del árbol o líneas de causas relacionadas entre sí). En cada rama, y siempre tomando como referencia el problema principal, habrá necesidades o problemas más concretos (las causas) y los más generales (los efectos). En el árbol de objetivos, los primeros (causas) nos llevarán a los objetivos operativos o resultados del proyecto y los segundos (efectos) a los objetivos generales.

➔ Veamos a continuación *un ejemplo* para comprender mejor cómo funciona.

Imaginemos que somos una asociación de un municipio de Álava que tiene como misión la promoción del euskera en la localidad. Como **primer paso** hemos realizado una **lluvia de ideas de los problemas** relacionados con la promoción del euskera en la localidad. La información recopilada con las herramientas señaladas anteriormente (entrevistas a informantes clave, estudios, observación, conversaciones informales, etc.) nos pueden servir para esto porque nos habrán dado información de esta problemática.

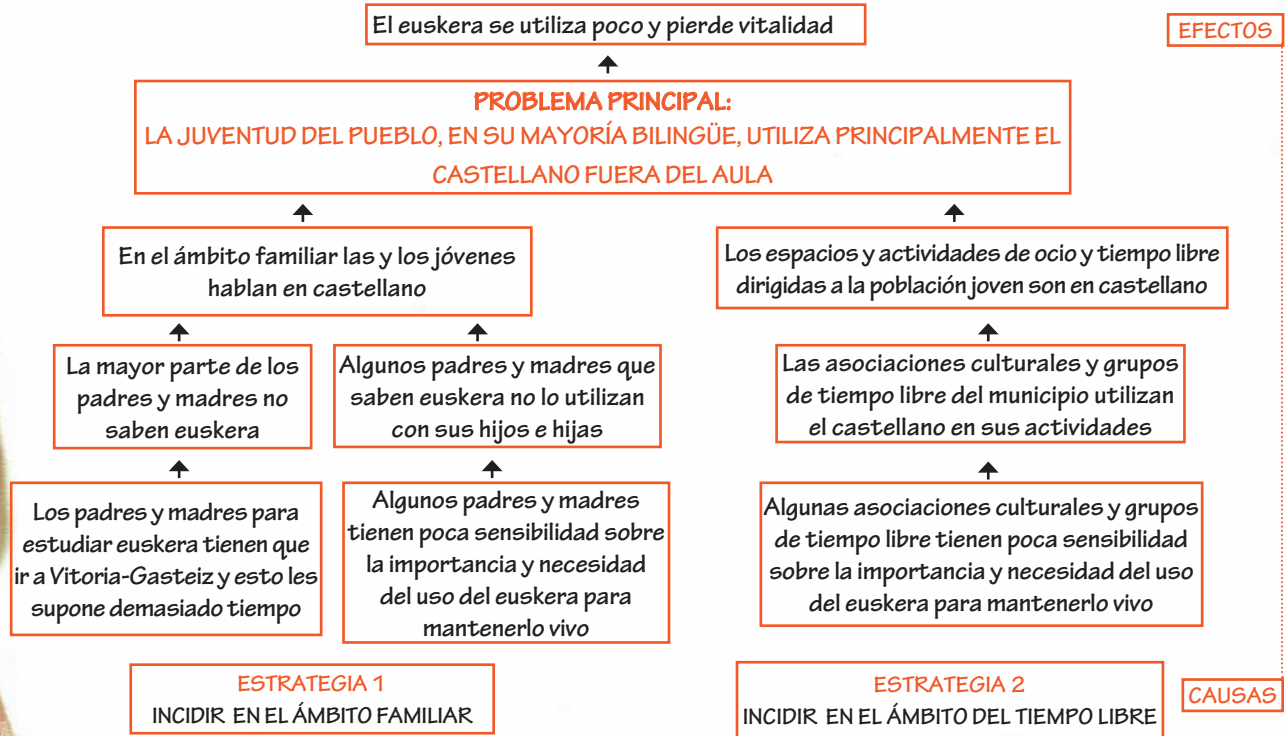
¡CUIDADO! *A la hora de definir un problema debemos tratar de describir la situación, no plantear de entrada la solución. Por ejemplo, no es lo mismo decir que en una comunidad el problema es que las plagas destruyen la cosecha que decir que el problema es que no hay pesticidas. En el primer caso, dejamos abierto el análisis del problema para buscar posibles causas. En el segundo, estamos diciendo que la solución es comprar pesticidas.*

En un **segundo paso** *hemos priorizado uno de estos problemas*. Un problema al que hemos dado mucha relevancia en nuestra asociación del ejemplo es que “la juventud del pueblo, en su mayoría bilingüe, utiliza principalmente el castellano fuera del aula”. Éste es nuestro problema principal.

**PROBLEMA PRINCIPAL: LA JUVENTUD DEL PUEBLO, EN SU MAYORÍA BILINGÜE,
UTILIZA PRINCIPALMENTE EL CASTELLANO FUERA DEL AULA.**

El **tercer paso** *será relacionar los problemas entre sí*, estableciendo una relación de causas y efectos, a partir del problema principal (gráfico 1-Árbol de Problemas). Para ello nos preguntaremos respecto al problema principal *por qué ocurre esto*. Habrá problemas de la lista que pasen a ser causa o consecuencia del problema principal, también es posible que haya problemas de esta lista que no tengamos en cuenta por no estar relacionados con el principal. También es posible que en el desarrollo del árbol descubramos que el problema prioritario es otro y lo reconstruyamos. El árbol de problemas es una técnica compleja y que conviene realizar en grupo para analizar, argumentar y decidir. Las causas se colocan debajo del problema principal y los efectos o consecuencias encima. Cuanto más preguntemos por qué a cada problema, más concretaremos éste y por tanto las posibles soluciones.

GRÁFICO 1 - ÁRBOL DE PROBLEMAS



La relación de causa y efecto debe funcionar en CADA PROBLEMA en relación con el que tiene por encima o por debajo. Para comprobar si funciona, y por tanto si es una relación adecuada, hay un truco: utilizar COMO.....ENTONCES..... Si el resultado es lógico y coherente entonces también lo es la relación causa-efecto.

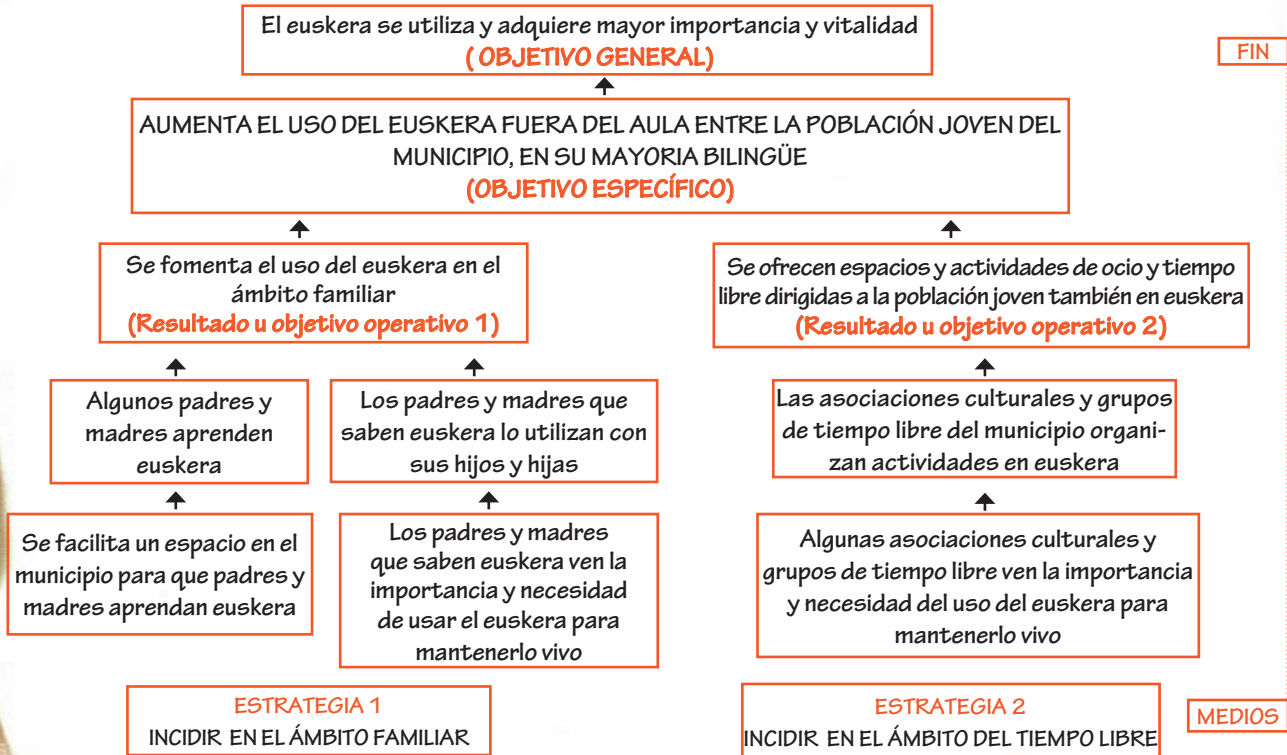
Ejemplos:

- **COMO** los espacios de ocio y tiempo libre son en castellano, **ENTONCES** las y los jóvenes están habituados a hablar en castellano fuera del aula.
- **COMO** en el ámbito familiar hablan en castellano, **ENTONCES** utilizan el castellano fuera del aula.
- **COMO** la juventud utiliza el castellano fuera del aula, **ENTONCES** el idioma no se usa y pierde vitalidad.

¿Cómo transformamos los problemas en **OBJETIVOS?**

Para transformar el árbol de problemas en objetivos, como **cuarto paso**, tenemos que **darles la vuelta y ponerlos en positivo**. Tenemos que tratar de reflejar un avance en la situación (gráfico 2-Árbol de Objetivos).

GRÁFICO 2 - ÁRBOL DE OBJETIVOS



Para comprobar si esta relación también funciona podemos utilizar **SI.....ENTONCES....** Por ejemplo, "Si se ofrecen actividades de ocio en euskera, ENTONCES aumentará el uso del euskera fuera del aula".

El **quinto paso** será **elegir la estrategia**. Las diferentes ramas del árbol o líneas de problemas relacionados entre sí serán diferentes estrategias para solucionar el problema principal (gráfico 2 - Árbol de Objetivos). En nuestro ejemplo, tenemos dos: una es incidir en el ámbito familiar y, la otra, en el ámbito del tiempo libre. Como vemos, una serie de problemas relacionados entre sí con una particularidad común, constituyen una estrategia. Podemos optar por ambas estrategias o seleccionar una de ellas en función de criterios como: *la capacidad y experiencia de la organización, los recursos de que disponemos, el tiempo que se va a necesitar, el contexto, los planes y programas de las instituciones implicadas, etc.*

➤ Veamos **otro ejemplo** en el que se ven de manera muy clara tres estrategias diferentes por las que optar a la hora de resolver un problema.

Nos situamos en una comunidad de Bolivia en la que se ha detectado un alto índice de accidentes de autobuses. Se ha realizado una identificación y ésta es una parte del árbol de problemas resultado de la identificación:



Como se ve en este extracto del árbol de problemas, tenemos tres posibles estrategias:

- 1 **Incidir en la mala conducción:** Formando a las y los conductores.
- 2 **Incidir en el estado de los autobuses:** Comprando nuevos o reparando y dando mantenimiento a los actuales.
- 3 **Incidir en el mal estado de las carreteras:** Arreglándolas o realizando nuevas carreteras.

Si, por ejemplo, tenemos en cuenta el criterio del coste, arreglar las carreteras puede ser bastante caro. Además, podemos valorar qué es lo que sabe hacer mejor nuestra organización o pensar que arreglar las carreteras le corresponde al Estado, etc. Es decir, valoraremos una serie de criterios y decidiremos si ponemos en marcha las tres estrategias, una o dos de ellas.

Una vez elegida la estrategia, también tendremos los objetivos y podremos pensar en las actividades. Generalmente, el objetivo específico sale del problema focal (cuando lo ponemos en positivo), por encima (en la copa del árbol) estará el objetivo general y por debajo del problema focal estarán los resultados u objetivos específicos (ver gráfico 2 - Árbol de Objetivos).

Teniendo todo esto en cuenta tendremos que pensar las actividades a realizar. Por ejemplo, si queremos promover el uso del euskera en el ámbito familiar, ¿qué vamos a hacer partiendo de que muchos padres y madres no saben euskera y los pocos que saben no lo usan porque no son conscientes de su importancia?

• ANÁLISIS FODA O DAFO

Esta herramienta se utiliza bastante en la planificación estratégica de las organizaciones y nos puede ayudar también a identificar proyectos, visualizando las necesidades o problemas y las oportunidades.

Se trata de analizar las fortalezas y debilidades (a nivel interno, en la organización) y las amenazas y oportunidades (a nivel externo, en el contexto).

Nivel Interno	Nivel Externo
FORTALEZAS	AMENAZAS
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES

Las **FORTALEZAS** son todos aquellos elementos internos y positivos. Las **DEBILIDADES** son problemas internos o aspectos a mejorar.

Las **OPORTUNIDADES** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Por el contrario, las **AMENAZAS** son las situaciones negativas externas que es conveniente prever.

Al aplicar esta técnica es importante diferenciar el nivel interno de la organización y lo que corresponde al entorno, a lo que está fuera de la misma.

Siguiendo con el ejemplo de la organización que quiere promover el euskera, tratad de clasificar los siguientes aspectos en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- Todas las personas que forman parte de la organización saben y utilizan el euskera.
- No existe una política municipal de promoción del euskera.
- Hay personas en la organización que tienen experiencia en el ámbito educativo formal e informal.
- Las personas que forman parte de la organización están muy implicadas.
- Hay habitantes de la localidad potencialmente sensibles en relación a la situación del euskera.
- La organización no tiene experiencia en gestión de proyectos.
- Tenemos poca base social (somos 15 personas).

Solución:

Nivel Interno	Nivel Externo
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las personas que forman parte de la organización saben y utilizan el euskera. • Hay personas en la organización que tienen experiencia en el ámbito educativo formal e informal. • Las personas que forman parte de la organización están muy implicadas. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe una política municipal de promoción del euskera.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización no tiene experiencia en gestión de proyectos. • Tenemos poca base social (somos 15 personas). 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay habitantes de la localidad potencialmente sensibles en relación a la situación del euskera.

En cualquier caso, una vez identificado un problema central, puede resultar muy útil profundizar en sus causas y en sus efectos. Esto nos ayudará a visualizar mejor las estrategias posibles y a concretar los objetivos.

Existen otras técnicas, como el Diagnóstico Rural Participativo o el Diagnóstico Rural Rápido, que habitualmente se utilizan en el ámbito de la cooperación internacional, aunque son aplicables a otros ámbitos. No es nuestra intención desarrollar todas ellas en esta guía. Hacerlo requeriría probablemente una guía completa solamente para ello. Hemos explicado dos técnicas que son bastante utilizadas y que pensamos pueden ser más asequibles en el contexto en el que estamos. Para más información sobre técnicas de diagnóstico se puede consultar la bibliografía de esta guía.

¿Cómo incorporamos las transversales (género, interculturalidad,...) en los proyectos?



Hacer proyectos incluyendo enfoques transversales significa que, desde la identificación misma del proyecto, hemos tenido en cuenta las necesidades, los intereses, la situación, el manejo del poder... de diferentes colectivos (hombres, mujeres, personas con diversidad funcional, personas de diferentes orígenes culturales...) Es decir, *partimos de la idea de que el colectivo con el que trabajamos o al que se dirige el proyecto no es homogéneo, sino que diferentes colectividades se hallan en situaciones que son desiguales y el proyecto no puede dejar de lado esta realidad para poder transformarla.* Si queremos que un proyecto incorpore aspectos transversales debemos trabajarlo desde el inicio, desde la misma identificación. Hacerlo desde esta fase nos facilitará trasladarlo a los objetivos, las actividades y la evaluación.

➤ Un ejemplo: **¿Cómo incluimos la perspectiva de género?**

Hacer proyectos con perspectiva de género significa que, desde la identificación misma del proyecto, hemos tenido en cuenta tanto a las mujeres como a los hombres del colectivo a quien se dirige nuestra acción. En ocasiones sucede que nos planteamos introducir esta perspectiva una vez hemos definido el proyecto, los objetivos, las actividades, etc. Sin embargo, es un elemento que se debe trabajar desde la fase de identificación.

Imaginemos que el colectivo con el que vamos a trabajar en la identificación de un proyecto es de jóvenes inmigrantes. Para tener en cuenta la perspectiva de género deberemos hacernos preguntas como:

- ¿Cuáles son las necesidades de los hombres?
- ¿Cuáles son las necesidades de las mujeres?
- ¿Cuál es el rol de los hombres? ¿Y el de las mujeres?
- ¿Cómo afecta el problema identificado como prioritario a los hombres? ¿Y a las mujeres?
- ¿Cómo puede afectar la solución que queremos plantear a los hombres y a las mujeres?

Es decir, *debemos colocarnos unas gafas que analicen la realidad, las necesidades y las posibles soluciones desde la perspectiva de las mujeres y de los hombres*. De la misma manera, estas gafas pueden analizar la realidad y la situación desde la perspectiva de otros colectivos, especialmente aquellos que tienen mayor riesgo de exclusión. De no hacerlo así podemos estar manteniendo, e incluso fortaleciendo sin darnos cuenta, desigualdades relacionadas con el género, es decir, actitudes, roles, valores, desigual

acceso a los recursos y a la toma de decisiones, etc. atribuidas tradicionalmente y en base a la cultura a hombres y a mujeres. Además de estar invisibilizando al colectivo de mujeres.

Supongamos que una necesidad prioritaria del colectivo inmigrante que reside en Vitoria-Gasteiz es acceder al mercado de trabajo y la causa sobre la que queremos incidir es la poca formación. Tendremos que tener en cuenta cómo afecta esto a hombres y mujeres de forma que, si planteamos una serie de cursos de formación, las mujeres no se vean discriminadas porque no se ha tenido en cuenta su disponibilidad de horarios o el rol que se les puede estar atribuyendo de cuidadoras de la familia. De lo contrario, podemos acabar realizando cursos en un horario en el que las mujeres no podrán acudir o bien haciendo cursos para mujeres de acuerdo a los roles que tradicionalmente se les ha asignado (costura, cocina...) cuando nuestro objetivo va mucho más allá.

Esto último no quiere decir que no podamos plantear este tipo de cursos como estrategia para llegar a un colectivo determinado y poder trabajar otros aspectos. Tener en cuenta a las mujeres no es solamente ofrecer esos cursos en horarios asequibles para ellas en relación con las tareas domésticas y de cuidado de los hijos e hijas. También es profundizar en el problema para promover que hombres y mujeres compartan esa responsabilidad. Es decir, se trata de promover una transformación de los roles de hombres y mujeres para conseguir una sociedad más justa y equitativa.

Por último, y en relación con este ejemplo de incorporación de la perspectiva de género, es importante cuidar el lenguaje que utilizamos para que sea incluyente y no sexista. En la bibliografía se pueden encontrar las guías “Demos la palabra a la igualdad”, publicada por Erdu, y “Hizkuntza, hitzak baino zeozer gehiago. Hizkuntzaren erabilera ez-sexistarako proposamenak”, editada por Emakunde, que ofrecen pautas para este uso incluyente del lenguaje.

¿Cómo hacemos un buen proyecto?



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

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

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

Pero nuestros **“honrados servidores”** que nos van a ayudar a organizar la mente son estos doce:

1 QUIÉN	Lo va a hacer	Presentación de la asociación
2 POR QUÉ	Se quiere hacer	Origen y Fundamentación
3 QUÉ	Se quiere hacer	Naturaleza del proyecto (denominación del proyecto)
4 PARA QUÉ	Se quiere hacer	Objetivos
5 A QUIÉN	Va dirigido	Personas destinatarias del proyecto
6 CÓMO	Se va a hacer	Actividades y tareas. Metodología del proyecto
7 CUÁNDO	Se va a hacer	Temporalización del proyecto (Planning, cronograma)
8 DÓNDE	Se quiere hacer	Localización física (ubicación en el espacio)
9 CON QUIÉN	Lo vamos a hacer	Recursos humanos
10 CON QUÉ	Se va a hacer Se va a costear	Recursos materiales Recursos financieros
11 CUÁNTO	Nos va a costar todo	Presupuesto
12 CÓMO EVALUAMOS	Cómo sabemos si estamos consiguiendo los objetivos	Evaluación

En el anexo 1 de esta misma guía se ha incluido un ejemplo de proyecto en el que se desarrollan los diferentes apartados básicos de un proyecto. Os recomendamos revisar simultáneamente este capítulo con el ejemplo de proyecto para que os resulte más sencilla la revisión y comprensión de los apartados.

1 Presentación de la asociación: ¿Quién lo va a hacer?

En cualquier proyecto deberemos presentar a nuestra asociación o colectivo: cuándo se creó, motivaciones, tipo de actividades que realizamos, a quién va dirigida, objetivos... y todo aquello que consideremos significativo. Es conveniente que sea breve y que anexemos documentación complementaria (por ejemplo, memoria de actividades).

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

Es el momento de explicar con claridad los resultados de la identificación que hemos hecho. Explicaremos por qué es importante realizar el proyecto, qué realidades nos hacen decidir desarrollarlo, por qué esta intervención y no otra, incluiremos datos de estudios o investigaciones que justifiquen la necesidad del proyecto, etc. Tendremos que demostrar la necesidad de desarrollar el proyecto y “venderlo” a quienes podrían dotarlo de los recursos económicos necesarios. Además tendremos en cuenta que la persona que lee el proyecto no siempre conoce nuestro colectivo y/o realidad, así como nuestra experiencia previa, por lo que es necesario darle la mayor información posible. De ahí la importancia de tener trabajados de antemano estos dos primeros apartados.

3 Naturaleza del proyecto: ¿Qué se quiere hacer?

Se trata de describir de manera sintética en qué va a consistir el proyecto, explicaremos las actividades de forma resumida. Será necesario ponerle un título que dé una idea de qué trata.

4 Objetivos: ¿Para qué se va a hacer?

En cualquier proyecto es fundamental que estén claramente formulados los objetivos, es decir, lo que queremos conseguir con la realización del proyecto. Como hemos visto, los objetivos se extraen en la propia identificación del proyecto y a través de ellos conseguiremos dar coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto ya que todas y cada una de las actividades tienen que responder a alguno de los objetivos planteados.

En los proyectos diferenciaremos objetivos generales, específicos y operativos o resultados:

Objetivos generales o principales

- Se plantean a largo plazo.
- Coinciden con las metas que se plantea nuestra asociación.
- No los conseguimos con el desarrollo del proyecto, sino que con el proyecto nos acercamos a ellos, contribuimos a que se consigan.
- Describen procesos globales y se formulan en términos abstractos.
- Uno es suficiente.
- No se evalúan directamente, sino a través de los específicos.

Objetivos específicos

- Se plantean a medio plazo.
- Son submetas que nos permiten concretar el objetivo general.
- Los conseguiremos a través de los objetivos operativos o resultados.
- Corresponden a un área en concreto.
- Uno o dos son adecuados.
- Son evaluables, al finalizar el proyecto tenemos que medir en qué grado los hemos conseguido.

Objetivos operativos o resultados

- Se plantean a medio plazo.
- Son medios para conseguir los objetivos específicos.
- Los conseguiremos con las actividades del proyecto.
- Son el efecto de un conjunto de actividades.
- Dos o tres por cada objetivo específico, aunque se pueden plantear más.
- Son evaluables, al finalizar el proyecto tenemos que poder medir en qué grado lo hemos conseguido.

Para su redacción tenemos que tener en cuenta varias normas:

- Es necesario que el objetivo incluya una conducta (verbo) y un contenido.
- También hay que incluir el colectivo a quien se dirige el proyecto.
- No puede incluir una “y”, ya que eso daría lugar a dos objetivos.

Siguiendo el ejemplo de proyecto que se incluye en la guía, los objetivos son:

• **OBJETIVO GENERAL:**

Contribuir a que el euskera se utilice y adquiera mayor importancia y vitalidad en el municipio.

• **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Aumentar el uso del euskera fuera del aula entre la población joven bilingüe del municipio.

• **OBJETIVOS OPERATIVOS O RESULTADOS:**

1. Se ofrecen espacios y actividades de ocio y tiempo libre dirigidas a la población joven también en euskera.
2. Se fomenta el uso del euskera en el ámbito familiar.
 - **Conductas:** “Aumentar”, “ofrecer”, “formentar”.
 - **Contenidos:** “El uso del euskera en el ámbito familiar” y “actividades de ocio en euskera”.
 - **Colectivos:** “Las y los jóvenes del municipio” y “el ámbito familiar”.

Algunos verbos que podemos tomar como ejemplo para incluir en los objetivos son: adquirir, conocer, consolidar, entender, profundizar, sensibilizar, analizar, explicar...

5 Personas destinatarias del proyecto: ¿A quién va dirigido?

En el proyecto debemos explicar con claridad cuáles son las personas destinatarias, participantes o beneficiarias a quienes se dirige, es el apartado en el que demostramos que conocemos en profundidad a estas personas. Conviene que señalemos el número de personas a las que llegaremos de manera directa e indirecta así como sus características generales (edad, sexo, nivel de estudios, ocupación, origen, etc.).

En algunos casos los proyectos pueden dirigirse a un público que por sus características, roles o profesión tienen un efecto multiplicador, es decir, son personas que pueden replicar los efectos del proyecto que vamos a realizar en otras personas. Tendríamos que diferenciar, por lo tanto, entre las personas destinatarias directas del proyecto, con quienes trabajamos directamente, y el público destinatario indirecto, quienes finalmente también se benefician del mismo.

Por ejemplo, si planteamos un proyecto dirigido al alumnado de un centro, podemos trabajar únicamente con el profesorado del centro, de manera que quienes se benefician directamente del proyecto son las profesoras y profesores, aunque el público beneficiario indirecto es el alumnado. En este caso tendríamos que explicar las características, tanto del profesorado como del alumnado, y distinguir entre las personas beneficiarias directas e indirectas, respectivamente.

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

Es la manera que tenemos de trabajar, cómo vamos a llegar a alcanzar los objetivos propuestos. Explicamos el método o las técnicas que vamos a utilizar para desarrollar adecuadamente las actividades del proyecto.

También explicaremos en este apartado las actividades que vamos a llevar a cabo. Estas deben estar descritas, clara y brevemente, de forma que puedan ser comprendidas por separado y relacionadas entre sí, como un proceso. Incluiremos los objetivos operativos o resultados y ubicaremos las actividades dentro de los objetivos del proyecto de manera que quienes lean el proyecto puedan ver la coherencia entre objetivos y actividades planteadas.

A la hora de hacer el listado de las actividades a realizar también tendremos que incluir aquellas actividades de preparación (reuniones previas, contactos a realizar, envíos de publicidad...) Por ejemplo: si vamos a organizar en nuestro proyecto un taller de manualidades, incluiremos la actividad reunión y las llamadas telefónicas para contactar con las personas destinatarias y convocarlas al taller. Sería recomendable, en el caso de que el proyecto esté compuesto de muchas actividades, que éstas estén numeradas.

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

Es el momento de elaborar un calendario de realización de las distintas actividades previstas. Incluiremos en un cuadro el listado de las actividades a realizar e iremos marcando los meses en los que las vamos a desarrollar. Al igual que en el apartado anterior, incluimos las actividades de preparación y evaluación.

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

Hemos de señalar el ámbito geográfico que abarcará el proyecto (un barrio, el municipio, una cuadrilla, toda la comunidad autónoma...) e incluir, si lo consideramos adecuado, alguna característica del mismo (ámbito rural o urbano, número de habitantes, población, recursos públicos del mismo...)

También haremos referencia a los espacios o lugares concretos donde se llevarán a cabo las actividades: aula del centro educativo, plaza, locales de la asociación, equipamientos públicos (centros cívicos, casas de cultura, casas de asociaciones, etc.).

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

Es importante que se señalen e indiquen todas las personas que están implicadas en el desarrollo del proyecto y las funciones que desempeñarán en el mismo. Si el proyecto se desarrolla con la participación de las personas voluntarias de la entidad aclararemos las funciones, experiencia, características, etc. del voluntariado de nuestra asociación. En el caso de que contáramos con personal contratado en la organización para el desarrollo del mismo, informaremos sobre el perfil profesional y experiencia de esta persona.

Si en el proyecto participan otros colectivos sociales o asociaciones, también lo explicaremos así como su relación y participación en la identificación del proyecto.

Si lo creemos conveniente, se puede utilizar un organigrama donde se detallen mediante un gráfico todas las personas, colectivos y sus relaciones.

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

Es importante conocer los recursos con los que contamos para poder rentabilizarlos al máximo. Tendremos que extraer de las actividades un listado de los recursos que vamos a necesitar para poder llevarlas a cabo de manera adecuada. Cuanto más detallemos y concretemos los recursos materiales y económicos que vamos a necesitar para desarrollar el proyecto, más sencillo nos resultará posteriormente organizar el presupuesto del mismo.

11 Presupuesto de gastos: ¿Cuánto nos cuesta el proyecto?



A la hora de plantear el presupuesto de los gastos del proyecto trataremos de ajustarlo lo máximo posible a la realidad. “Engordar” el presupuesto “por si acaso” o no incluir algunos gastos o actividades nos generará problemas importantes en la ejecución del mismo. Ajustar el presupuesto de gastos nos dará mayor seguridad a la hora de la ejecución del mismo ya que tendremos una previsión de los recursos necesarios para su buen desarrollo y tendremos la certeza de que no nos sobran ni faltan recursos.

La forma más sencilla de elaborar un **presupuesto** para el proyecto es hacerlo **partiendo de las actividades**. Para ello, lo que haremos será desglosar y definir por cada actividad planteada todos los recursos que necesitaremos así como el coste de cada uno. Especificaremos las cantidades de lo que necesitamos lo más minuciosamente posible con el objetivo de calcular el coste total de cada actividad. Podemos partir del mismo listado de actividades que hemos realizado en los anteriores apartados para realizar esta previsión y que no se nos olvide ninguna.

Puede resultarnos útil elaborar, también, un **presupuesto por partidas**, que es otra forma de organizar la misma información. Para elaborarlo, lo que haremos será partir del presupuesto de actividades que ya tenemos y agrupar los gastos según el tipo o naturaleza (material, personal, desplazamientos, evaluación, contrataciones...)

Tras confeccionar el presupuesto de gastos tendremos que hacer una previsión de los ingresos que podremos obtener. Es muy importante que haya equilibrio entre los gastos del proyecto y los ingresos previstos. Si no es así tendremos que replantearnos parte del proyecto o reelaborarlo para que coincidan.

Arriesgarnos a iniciar un proyecto que a priori ya sabemos que nos va a suponer un gasto superior a los ingresos que podríamos obtener sería una gran equivocación que conllevará al endeudamiento de la organización.

En el momento de hacer la previsión de ingresos tendremos que diferenciar la procedencia de los mismos: fondos propios, cuotas de las personas socias, inscripciones, subvenciones públicas o privadas... Es decir, será conveniente explicitar el origen de los ingresos. En esta misma guía se ha incluido un apartado sobre las diferentes fuentes de financiación que es recomendable leer.

Una vez tengamos elaborado el presupuesto de gastos y la previsión de ingresos, será interesante incluir toda la información en un cuadro resumen donde veamos fácilmente cuánto nos cuesta todo el proyecto, de dónde proviene el dinero y los totales por partidas.

12 Evaluación y Seguimiento: ¿Cómo sabemos que lo estamos haciendo bien?

Cuando planteamos la evaluación de un proyecto nos solemos fijar fundamentalmente en el grado de cumplimiento de los objetivos específicos, es decir, en la eficacia. La evaluación es un tema muy complejo y amplio, pero como mínimo nos tendremos que plantear la evaluación de objetivos. Para ello, establecemos indicadores y fuentes de verificación como algo básico para la evaluación. En el apartado “¿Cómo evaluamos un proyecto?” de esta guía se explica qué son los indicadores y las fuentes de verificación y cómo establecerlos. Es recomendable leerlo ahora para entender el ejemplo.

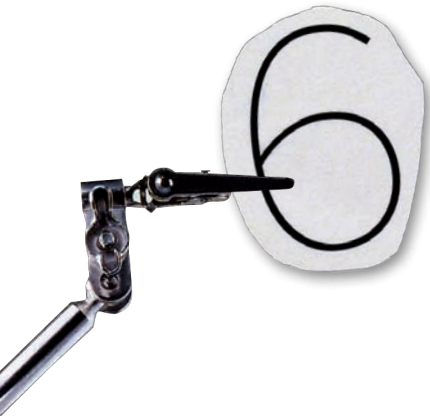
Lo que queremos resaltar en este punto es la importancia de incluir la evaluación del proyecto desde el inicio. Y por eso es una de las preguntas clave a la que debemos responder en la fase de elaboración del proyecto. De la misma forma tendremos que prever el seguimiento que vamos a hacer, que viene explicado en el siguiente apartado.

Y ahora... ¿Cómo financiamos el proyecto?

Ahora que ya tenemos nuestro proyecto definido, presupuestado, planificado... lo que necesitamos es conseguir recursos suficientes para poder llevarlo a cabo. Al igual que para el desarrollo de cualquier actividad en la organización, el primer paso imprescindible para esto será conocer y reflexionar sobre las diferentes fuentes de financiación de las que podemos disponer las organizaciones.

Podemos decir que existen 3 tipos de fondos principales de los que conseguir financiación para la organización:

- **Fondos propios:** Las entidades tenemos que ser capaces de generar nuestros propios recursos, bien a través de las cuotas de las personas socias o mediante la venta de servicios, materiales...
- **Fondos públicos:** Proviene de las administraciones públicas. La mayor parte de estos fondos se distribuye a través de convocatorias de subvención, aunque a veces también se establecen convenios bilaterales entre la organización y la administración.



- **Fondos privados:** Proviene de las entidades financieras (obras sociales de las Cajas), fundaciones, empresas (responsabilidad social corporativa) y de la ciudadanía (donaciones).

Como ya sabemos, para poder lograr nuestros objetivos es necesario contar con recursos suficientes. Para ello, vamos a analizar cómo conseguir y aumentar los fondos de nuestra organización.

• FONDOS PROPIOS

La primera fuente de recursos con la que debe contar una organización es la de sus propias personas asociadas. Es lógico pensar que quienes apoyan ideológicamente una organización, y por lo tanto sus proyectos, pueden apoyar también el trabajo de la organización financieramente. Además, resulta muy complicado justificar la necesidad de apoyar económicamente nuestro proyecto cuando ni siquiera quienes lo estamos promoviendo aportamos recursos económicos para su buen desarrollo. Lamentablemente, por lo general, estos recursos provenientes de las socias y socios alcanzan únicamente para cubrir los gastos fijos de la entidad por lo que raramente los podemos utilizar para desarrollar los proyectos.

Si como suele ocurrir las aportaciones que podemos obtener de nuestras socias y socios y simpatizantes no resultan suficientes para nuestros objetivos, convendrá pensar en la posibilidad de generar otro tipo de ingresos propios. Para ello, podemos realizar la venta de servicios o materiales siempre sin desviarnos de nuestra principal razón de ser.

Los tradicionales stands en eventos multitudinarios no son más que una forma de, por un lado, llegar a un público nuevo y no sensibilizado y, por otra, ser una fuente de recursos a través de la venta de materiales de la organización: camisetas, llaveros, pegatinas...

Otro medio habitual por el que podemos obtener recursos propios es la venta de servicios. Ofrecer conferencias o cursos, por los que recibamos una contraprestación, es una fuente de ingresos interesante. Además, nos ayudará a la consecución de nuestros objetivos como organización.

Estos pequeños ingresos suponen en todos los casos un gran esfuerzo para unos resultados reducidos, pero no por ello debemos menospreciarlos. No obstante, nos resultará complicado cubrir todas las necesidades que tenemos para el desarrollo del proyecto con recursos propios, por ello deberemos dirigirnos a otras fuentes de financiación externas: fondos públicos y privados.

• FONDOS PÚBLICOS

Por lo general, los fondos públicos se distribuyen a través de diferentes convocatorias de subvención que se publican en los boletines oficiales y a las que todas las organizaciones concurrimos en igualdad de condiciones. Aparte de las subvenciones encontramos otras formas, fuera de las convocatorias, para que las administraciones públicas apoyen nuestros proyectos como pueden ser los convenios. Esto se da en casos concretos en los que los proyectos presentan ciertas características: proyectos con trayectoria y afianzados, que garantizan el logro de objetivos, que concuerdan con los objetivos estratégicos de la administración...

Como esta segunda vía de subvención no es la habitual, vamos a centrarnos en analizar cómo funcionan las convocatorias de subvención.

Lo primero que tenemos que conocer es que existe una Ley General de Subvenciones 38/2003 (publicada en el BOE nº 276, del martes 18 de noviembre de 2003. Nº de anuncio 20977) que regula el funcionamiento de las convocatorias de subvención. Nos interesa conocer esta Ley puesto que nos ayudará a descubrir cómo se regulan las convocatorias públicas.

Una vez que nos hayamos propuesto conseguir fondos públicos para el desarrollo de nuestro proyecto, lo que tenemos que tener claro es que todas las convocatorias públicas de subvención se anuncian en los diferentes boletines oficiales de las administraciones.

A nivel de Álava disponemos del **BOTHA** (Boletín Oficial del Territorio Histórico de Álava) donde se publican las convocatorias de la Diputación Foral de Álava, del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, así como de otros ayuntamientos de la provincia. Para obtener información de las convocatorias que se publican a nivel del País Vasco tendremos que revisar el **BOPV** (Boletín Oficial del País Vasco), cada comunidad autónoma dispone de su propio boletín oficial. Existe también el **BOE** (Boletín Oficial del Estado) en el que se publican los anuncios de convocatorias que realizan los diferentes ministerios estatales. Asimismo, existe un **Diario Oficial de la Unión Europea** donde se publican anuncios e información sobre subvenciones a nivel de toda la Unión Europea.

Para enterarnos, por lo tanto, de las convocatorias de subvención será importante revisar los boletines oficiales. Es recomendable que permanezcamos atentas y atentos para que no se pasen los plazos para presentarnos a las convocatorias que nos puedan interesar. Existen también otras vías para buscar la información sobre las convocatorias que resultan de gran utilidad. Algunas entidades realizan un filtrado y búsqueda en los boletines y publican buscadores y listados de subvenciones dirigidas a entidades sin ánimo de lucro. Erdu, por ejemplo, dispone de un apartado específico en su página web (www.vitoria-gasteiz.org/erdu) donde se incluye información actualizada sobre subvenciones públicas y privadas dirigidas a entidades. Otras webs interesantes pueden ser las de la Fundación Luis Vives o SolucionesONG.

Para realizar la búsqueda de la convocatoria de subvención que más pueda coincidir con nuestro proyecto tenemos que tener en cuenta que las convocatorias se distribuyen en función del ámbito de actividad de las organizaciones (Cooperación al Desarrollo, Inmigración, Cultura, Igualdad, Euskera...)

Posteriormente *tendremos que analizar con detenimiento la convocatoria de subvención y las bases de la misma, puesto que en ellas encontraremos toda la información que vamos a necesitar. Es importante disponer de las bases de la convocatoria y revisarlas minuciosamente.* Además, en algunas convocatorias encontraremos el formulario del proyecto que tenemos que presentar. En caso de que tengamos alguna duda en cualquiera de los apartados es recomendable resolverla consultando directamente a la propia entidad que realiza la convocatoria o a Erdu, que dispone de un servicio de Información y Asesoramiento con personal especializado en la materia.

Como decimos, resulta imprescindible analizar con especial atención toda la convocatoria, pero prestaremos **especial atención** a los siguientes apartados:

- **OBJETO DE SUBVENCIÓN:** Ámbito de subvención.
- **ENTIDADES BENEFICIARIAS:** Explica quiénes pueden obtener subvención y si han de cumplir alguna condición o requisito.
- **PROYECTOS QUE SE SUBVENCIONAN Y LOS QUE NO SON OBJETO DE SUBVENCIÓN:** Nos ayudará a conocer si nuestro proyecto encaja en la convocatoria.

- **PLAZO DE PRESENTACIÓN:** Normalmente el plazo viene definido en días hábiles (no cuentan los domingos ni los declarados festivos, pero sí los sábados), naturales (todos los días del año) o en meses, no suele venir el último día explicitado. Debemos calcular el día en el que finaliza el plazo para presentar proyectos. Ante cualquier duda podemos consultar a la administración correspondiente. La Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (publicada en el BOE nº 285 del viernes 27 de noviembre de 1992, anuncio nº 26318) regula, entre otras cuestiones, cómo se realiza el cómputo de los días para presentarnos a una convocatoria de subvención.
- **DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR:** Vendrá un listado de toda la documentación a presentar.
- **FORMULARIO O ESQUEMA DEL PROYECTO:** Entre los diferentes documentos a presentar, en la mayoría de las convocatorias nos pedirán un formulario o esquema mínimo del proyecto. En caso de que nos soliciten algún apartado que no tengamos elaborado en nuestro proyecto, lo tendríamos que desarrollar ya que no podemos dejar en blanco ninguno de los apartados que nos soliciten. Por lo tanto, tendremos que adaptar nuestro proyecto al esquema que nos obligan a presentar. En cualquier caso, si lo queremos, podemos incluir más información.
- **PRESUPUESTO O GASTOS QUE SE SUBVENCIONAN:** Hay que leer con detenimiento posibles limitaciones presupuestarias que se incluyan en las bases de la convocatoria. Si hay limitaciones para gastos de personal, costes indirectos, compra de materiales, etc. Es muy importante prever que si nos conceden la subvención tendremos que justificar los gastos en los términos especificados

en la convocatoria. De no tenerlo en cuenta podemos encontrarnos con dificultades como gastos que no podemos justificar porque no tienen cabida en la convocatoria, formas de justificación que no son válidas (por ejemplo los tickets, etc.). Es mejor adelantarnos a un posible problema de este tipo prestando atención a las bases, analizando si podemos tener alguna dificultad a la hora de justificar gastos y consultando a la entidad financiadora en caso de duda.

- **BAREMACIÓN, PUNTUACIÓN O CRITERIOS DE VALORACIÓN:** En las convocatorias se incluye un apartado en el que se explican las prioridades y cómo se valoran objetivamente los proyectos. Lo revisaremos con el fin de resaltar en nuestro proyecto aquello que puntúa, si nuestro proyecto no incluye algún aspecto que puntúa no lo vamos a incluir, pero en caso de que tengamos algún aspecto que coincida con alguno de los criterios de valoración lo subrayaremos en el formulario.

En definitiva, tendremos que hacer una exhaustiva revisión de las bases, cuidaremos la presentación del proyecto y presentaremos dentro de los plazos establecidos toda la documentación solicitada. En el caso de que olvidemos algún documento, la administración puede establecer un plazo, que normalmente viene ya establecido en las bases, para solicitarnos los documentos que nos falten, nos lo notificarán y tendremos que presentarlos en los plazos que marquen.

Guardaremos la propia convocatoria de subvención ya que, si se diera el caso de que nos aprobaran el proyecto, en la misma encontraremos información sobre cómo se realiza el pago, las obligaciones que tenemos, el modo y plazo para la justificación del proyecto... Diferentes aspectos que tendremos que conocer y tener en cuenta.

Las subvenciones públicas tienen ciertos inconvenientes, como son por ejemplo:

- La burocracia administrativa que conllevan.
- La excesiva dependencia que pueden tener y crear en muchas organizaciones sociales, que puede poner en duda la viabilidad y autonomía de la asociación.
- Los retrasos en los pagos.

• FONDOS PRIVADOS

Otra fuente importante de financiación son los fondos privados: empresas, entidades financieras, grandes fundaciones....

La información de estas convocatorias suele ser más compleja de encontrar puesto que cada entidad publica las bases de convocatoria en sus propias páginas web. En estos casos adquieren una mayor importancia las web y los buscadores que recopilan subvenciones destinadas a asociaciones puesto que suelen recoger esta información. Erdu también incluye información sobre financiación privada en el mismo apartado que se recogen las convocatorias públicas.

Aparte de las aportaciones económicas con determinadas empresas o entidades financieras, también tenemos que pensar que a veces resulta más sencillo que realicen alguna prestación de servicios o provisión de materiales, instalaciones, u otro tipo de recursos que también serán bienvenidos en nuestra organización.

Es importante que seamos conscientes de que estos recursos privados tienen ciertos inconvenientes: por lo general, tienen poca garantía de continuidad y los requisitos de acceso son más altos que los de

las convocatorias de las administraciones públicas. También tendremos que ser conscientes de que suelen requerir una mayor contraprestación que las entidades públicas que pueden ir desde la obtención de ciertos beneficios fiscales, publicidad, mejora de la imagen social...

Al igual que las administraciones públicas suelen publicar una convocatoria de subvención, establecer ciertos plazos para presentar la documentación... *tendremos que revisar también con detenimiento las bases de la convocatoria*. Asimismo, podemos tratar de conseguir acuerdos bilaterales con las entidades privadas, aunque suele ser complicado obtenerlos.

Como hemos podido ver existen diferentes fuentes de financiación a las que tendremos que prestar atención. La realidad es que la mayor parte de las organizaciones obtienen fondos públicos para la consecución de sus proyectos y objetivos, pero tenemos que realizar un esfuerzo por diversificar esta procedencia de los fondos. Para que nuestra organización cumpla con sus fines y seamos fieles a nuestra misión, es fundamental contar con los recursos económicos adecuados. La experiencia juega a favor de quienes tienen unas fuentes diversificadas de financiación.

Sin duda éste es un reto para las entidades no lucrativas. Cuanto más avancemos en la meta de diversificar nuestras fuentes, más posibilidades tendremos de que no se nos agoten los recursos económicos, dispondremos de mayores recursos para el crecimiento y mejora del trabajo asociativo y un mayor grado de autonomía.

Disponer de unas fuentes diversificadas de financiación nos permitirá desarrollar más proyectos e intervenciones sociales, tendremos mayor legitimidad social y capacidad de incidencia y podremos ser independientes con respecto a cada una de las entidades financiadoras.

¿**q**UÉ es la ejecución y seguimiento de proyectos?



Ejecutar el proyecto significa llevar a cabo las actividades planteadas para la consecución de los objetivos del proyecto. También implica realizar un seguimiento del proyecto, en sus aspectos técnicos y económicos. Este seguimiento puede llevarnos a realizar ajustes. En caso de tener que realizar algún cambio o ajuste, tendremos en cuenta que no alteren los objetivos que se persiguen con el proyecto. Siempre serán cambios justificados. Éstos pueden consistir en ampliar el plazo de ejecución del proyecto, modificar alguna actividad, realizar alguna modificación presupuestaria, etc. En cualquier caso, estas propuestas de ajuste o modificación las comunicaremos a la entidad financiadora dentro de los plazos de ejecución del proyecto y esperaremos a que ésta las apruebe para llevarlas a cabo.

Asimismo, es necesario que en esta fase tengamos en cuenta la evaluación que hemos previsto. Es decir, en el proyecto habremos señalado cómo vamos a medir el logro de los objetivos y qué información vamos a recoger para ello (este aspecto se desarrolla más ampliamente en el apartado de evaluación).

En la ejecución del proyecto deberemos tener presente las herramientas que necesitamos para recoger información de cara a la evaluación y el seguimiento. De no hacerlo así podemos encontrarnos al finalizar el proyecto con que nos falta información.

Resumiendo, son **aspectos clave en la ejecución del proyecto:**

- *Hacer un seguimiento del desarrollo de todas las actividades para plantear posibles ajustes en caso de que sean necesarios para el logro de los objetivos marcados.*
- *Planificar la ejecución y el seguimiento puede resultar útil. En el proyecto tendremos una referencia temporal (por ejemplo un cronograma donde consten las actividades y cuándo se realizarán), pero puede ser necesario concretar estas actividades en tareas y calendarizarlas. Por ejemplo, para la actividad de organizar una excursión a Pagoeta tendremos tareas diferentes como: difundir la actividad e inscripciones, contratar el transporte, comprar o reservar las entradas al museo, etc.*
- *Seguir la temporalización planteada en la medida de lo posible, es decir, que puede ocurrir que tengamos que realizar algunos ajustes sobre la marcha pero siempre teniendo en cuenta la fecha de finalización del proyecto.*
- *Hacer un seguimiento económico del proyecto, es decir, llevar un control de los gastos y recoger y archivar las facturas.*
- *Elaborar e implementar las herramientas necesarias para recoger la información que necesitamos en la evaluación prevista, es decir, tener en cuenta las fuentes de verificación y los indicadores previstos en la evaluación (estos aspectos se explican posteriormente).*
- *Tener en cuenta si debemos comunicar a la entidad o entidades financiadoras del proyecto alguno de los cambios que identificamos como necesarios.*

¿Cómo evaluamos un proyecto?

La evaluación es una parte fundamental del proyecto. *Tenemos que prever y planificar la evaluación desde el principio, en el momento de elaborar el proyecto.* La evaluación nos va a posibilitar conocer si realmente hemos conseguido los objetivos que nos planteamos y, a la vez, nos va a permitir conocer en qué hemos acertado y en qué hemos fallado para poder estar en condiciones de mejorar nuestras acciones y proyectos futuros. *La evaluación sirve para aprender sobre nuestra acción y poder extraer ideas de mejora sobre ésta.*

Diseñar la evaluación cuando el proyecto ya está en marcha, o incluso cuando ha finalizado, puede suponer el riesgo de pérdida de objetividad puesto que normalmente solemos tener una tendencia a valorar aquellos aspectos que mejores resultados han obtenido en lugar de los fallos que se han producido. Además, si no la hemos planificado con antelación seguramente no habremos previsto herramientas de recogida de información para realizar la misma.



La evaluación hay que entenderla como un proceso, no como un momento puntual al final de la ejecución del proyecto.

Seguimiento y evaluación, ¿son lo mismo? En el proceso de seguimiento de un proyecto recogeremos datos que nos permitan reajustar el proyecto en caso necesario. La evaluación también implica la recogida de datos pero, a diferencia del seguimiento, conlleva un análisis de la intervención en base a criterios que hemos fijado previamente para extraer aprendizajes. El seguimiento lo realiza quien o quienes gestionan el proyecto y la evaluación puede ser realizada por alguien externo a la organización.

¿Quiénes van a evaluar?

El primer paso para realizar la evaluación es establecer el equipo evaluador. Existen varias posibilidades. La más habitual es la que realizamos únicamente las personas que hemos participado en la elaboración del proyecto y quienes lo han ejecutado, es decir, las personas que desarrollan el proyecto de forma directa.

Está claro que estos agentes tienen que participar en la evaluación, pero también deben hacerlo las personas destinatarias del proyecto. Sin su valoración no tendríamos una visión completa para evaluar el proyecto.

Existe otra posibilidad que es la de la evaluación externa, que aporta una visión desde fuera de la asociación de nuestra actuación. Sin embargo, debido a su coste económico, no es la opción más común para las organizaciones, aunque es bastante interesante puesto que arroja mucha luz sobre la causa de nuestros errores, que con frecuencia permanecen ocultos a las y los miembros de la asociación.

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

¿Qué vamos a evaluar y cómo?

Hay diferentes aspectos que podemos evaluar (eficacia, eficiencia, adecuación, impacto, sostenibilidad, satisfacción, cobertura, participación...), pero vamos a desarrollar los dos que consideramos básicos y comunes en la evaluación de proyectos.

La **Eficacia** hace referencia al grado de consecución de los objetivos previstos en el proyecto. Por ejemplo, y refiriéndonos al ejemplo de proyecto que hemos incluido en esta guía, si hemos dicho que un objetivo operativo o resultado es que “se ofrecen espacios y actividades de ocio y tiempo libre dirigidas a la población joven también en euskera” y hemos señalado que uno de nuestros indicadores es que en cada actividad participen al menos 12 personas, ésta será nuestra referencia para medir el grado de logro. Es decir, si en las actividades han tomado parte 12 personas o más lo habremos conseguido, pero si lo han hecho 4 ó 5 el grado de logro será bajo.

La **Eficiencia** nos indica la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, la relación entre los esfuerzos realizados y los logros. Especialmente los esfuerzos de tiempo y de dinero. En definitiva, lo que estamos analizando es lo que cuesta obtener los resultados y de esta ma-

nera ver si hemos empleado bien nuestros esfuerzos y recursos, y en caso de que no sea así, debemos aprender a optimizarlos para una próxima intervención.

Cuando elaboremos un proyecto decidiremos si vamos a realizar una evaluación interna o externa, quiénes van a participar y en qué momento la haremos. También estableceremos indicadores y fuentes de verificación en relación con los objetivos y/o resultados previstos.

¿Qué son los indicadores y las fuentes de verificación?

Los **INDICADORES** son una referencia cuantitativa y cualitativa para medir el grado de alcance de los objetivos.

Las **FUENTES DE VERIFICACIÓN** son documentos (escritos, audiovisuales, gráficos, etc.) que demuestran o prueban la veracidad del logro de los indicadores y, por extensión, de los objetivos.

Para establecer un indicador, lo que debemos preguntarnos es cómo vamos a saber, cómo vamos a medir el logro de un objetivo (ver ejemplo de proyecto). Al establecer indicadores es importante fijar cantidades, medir con números.

➤ Por ejemplo, si en un proyecto incluimos una charla y establecemos que la charla habrá sido exitosa si acuden 20 personas, está bien, pero es recomendable incluir también aspectos cualitativos. Quizá a la charla hayan ido 20 personas, pero pasamos un cuestionario de evaluación y nos comentan que no se han enterado de nada, que no les ha resultado útil, etc. No podremos decir que hemos conseguido el resultado esperado. Si, por el contrario, tuviéramos una valoración positiva por parte de las personas participantes, tendremos más criterios para valorar hasta qué punto ha sido adecuada o exitosa la actividad.

Una vez establecidos los indicadores, tenemos que pensar en cómo vamos a demostrar que eso es cierto, dónde va a ser posible comprobarlo. Esto son las fuentes de verificación. Por ejemplo, ¿cómo podremos probar que han asistido a la charla más de 20 personas? Podremos utilizar, por ejemplo, fotos, un listado de personas asistentes, etc. (Ver fuentes de verificación del proyecto de ejemplo).

¿Y cómo evaluamos las transversales?

Como explicamos en el apartado “¿CÓMO INCORPORAMOS LAS TRANSVERSALES (GÉNERO, INTERCULTURALIDAD,...) EN LOS PROYECTOS?”, es importante tener en cuenta a la hora de elaborar un proyecto la diversidad del colectivo o colectivos a los que nos dirigimos, desde la misma identificación del proyecto, y ha de tenerse en cuenta en todas las fases, incluida la evaluación. Por ello, cuando pensemos en la evaluación, tendremos que tener en cuenta las transversales e integrar estos elementos en la misma.

Siguiendo con nuestro ejemplo, tenemos un objetivo que es ofrecer actividades de ocio en euskera. En la identificación hemos previsto la posible participación de personas del colectivo joven que tienen algún tipo de diversidad funcional. Para no impedir e incluso fomentar su participación, en la ejecución se adaptarán las actividades. Y en la evaluación lo tenemos en cuenta de nuevo cuando establecemos como un indicador que se han desarrollado 6 actividades adaptadas a las y los participantes.

Lo mismo ocurre con el objetivo de fomentar el uso del euskera en el ámbito doméstico, en el que hemos considerado dentro del colectivo al que nos dirigimos (familias) a las mujeres y a los hombres. Por eso ofrecemos el curso de euskera en horario de mañana y de tarde para promover la conciliación familiar y también se ha integrado como un indicador de la evaluación.

¿Cómo elaboramos el informe del proyecto?



Si hemos solicitado una subvención al finalizar el proyecto o durante el desarrollo del mismo, para seguir recibéndola las entidades o instituciones que financien nuestros proyectos nos pedirán que les presentemos un informe o memoria del proyecto que dé cuenta de los resultados obtenidos y del alcance o no de los objetivos inicialmente programados. *En algunos casos las instituciones denominan a estos informes de proyecto como “memoria del proyecto”, en nuestro caso vamos a denominar a este documento final del proyecto como “informe”, para evitar confusiones con la memoria anual de la entidad.* Ésta es un documento que ha de elaborarse al final de cada año o curso de funcionamiento de la asociación para presentar a las personas socias de la entidad e incluye información de todos los proyectos y actividades realizadas por la organización, redes en las que participa, acciones puntuales, etc. y un

balance anual de los gastos e ingresos. La transparencia debe ser la característica más importante de las entidades sin ánimo de lucro.

Independientemente de que hayamos recibido o no subvención, y aunque no nos lo solicite ninguna entidad, resulta conveniente elaborar ese informe del proyecto por varias razones. Por una parte, para dejar constancia del trabajo realizado y tener una justificación económica del mismo. Y, por otra, para recuperar los aprendizajes que nos deje la elaboración del proyecto, de manera que quienes vayan a seguir elaborando proyectos para la asociación tengan una referencia a la que acudir y de la que aprender para no cometer los mismos errores y para reforzar los éxitos alcanzados. El informe del proyecto está compuesto por dos partes diferentes, pero complementarias:

El **informe** narrativo y el económico.

El informe narrativo es un resumen completo y sistematizado del proceso seguido. Incluye una relación de las actividades realizadas, datos cuantitativos y cualitativos, resultado de la ejecución de las acciones del proyecto. Contiene información sobre el seguimiento del proyecto y un balance valorativo de todos los segmentos del proyecto. Gracias al informe narrativo conseguiremos tener una visión global de todo lo realizado y los resultados del proyecto.

El informe narrativo debe elaborarse con objetividad, veracidad y honradez. Debe reflejar las modificaciones introducidas en la ejecución del proyecto y las posibles diferencias con el proyecto inicialmente planteado. En la medida en que elaboremos el informe de manera objetiva y veraz, ganaremos credibilidad

frente a la institución y la ciudadanía y nos será más útil para el futuro ya que podremos utilizar la información incluida en el mismo en una posterior programación de otro proyecto.

Con respecto al contenido, el informe narrativo ha de recoger al menos los siguientes puntos:

- La **denominación del proyecto**. Tenemos que tener en cuenta que la persona que lo va a leer no tiene por qué estar informada del proyecto en cuestión.
- **Identificación de la asociación** que ha ejecutado el proyecto y de dónde y cuándo ha sido ejecutado.
- Una breve **descripción del proyecto** realizado, su fundamentación, sus personas destinatarias y sus objetivos.
- Una **descripción detallada de las actividades** realizadas a lo largo del proyecto, incluyendo fechas, número de participantes desagregado por sexos, duración de la actividad...
- Una **valoración de los resultados** obtenidos, poniéndolos en relación con los objetivos programados y los indicadores que hemos elaborado para la evaluación del proyecto. Incluiremos, por lo tanto, el resultado de la evaluación del proyecto. Además, tendremos en cuenta que a veces no se alcanzan todos los objetivos previstos, pero por el contrario, se consiguen otros resultados no previstos o secundarios que, como fruto del proyecto, también serán analizados y valorados.
- Las **conclusiones** que hemos alcanzado con todo lo realizado, lo que hemos aprendido y lo que nos va a servir de cara al futuro, así como posibles líneas de actuación o propuestas de proyectos para el futuro.

- En la parte final del informe, como anexos, adjuntaremos todos aquellos documentos que prueben la realización de las actividades, entre otras, todas las **fuentes de verificación** que hemos incluido: carteles, fotografías, listados de participantes, ejemplares de las publicaciones elaboradas, etc.

En el informe económico del proyecto se incluye una relación de todos los ingresos recibidos y los gastos generados.

En este punto, hay que tener en cuenta el presupuesto que en su momento fue aprobado puesto que, a la hora de la justificación, tenemos que atenernos al mismo explicando todos los apartados de gastos previstos. Por lo general, tendremos que detallar todos los gastos del proyecto.

La manera más fácil de hacer el informe económico es mediante una tabla que recoja información sobre todos los gastos del proyecto. En este listado se incluyen datos como el concepto, el número de factura del proveedor o proveedora, la fecha de la factura, el importe o el IVA desglosado si así nos lo solicitan. En esta tabla las facturas han de presentarse ordenadas según la fecha y habrá que identificarlas dándole un número correlativo a cada factura para facilitar la revisión de las mismas.

Aparte de la fecha de la factura tendremos que utilizar otros criterios para ordenar las facturas en la tabla, podemos ordenar los gastos en base a la actividad a la que pertenecen (excursión a Pagoeta, gymkhana, concierto...) o en relación a las partidas, es decir, atendiendo a la naturaleza del gasto (personal, material, contrataciones, viajes y desplazamientos...) Para seleccionar este criterio tendremos en cuenta qué nos resulta más sencillo o, en su caso, lo que nos solicite la institución que ha financiado el proyecto.

ACTIVIDAD 3. CURSO INTRODUCCIÓN EUSKERA

Nº doc	Concepto	Nº Factura proveedor/ra	Fecha	Importe
11	Cartel	119/2010	09/04/2010	5.00€
12	Material fungible (hojas, bolígrafos...)	2010-0015	13/05/2010	11.50€
13	Fotocopias y encuadernación	2010-0128	13/07/2010	120.00€
			Total	136.50€

ACTIVIDAD 4. ACTIVIDADES DE OCIO Y TIEMPO LIBRE DIRIGIDAS A LAS /LOS JÓVENES DE ALEGRÍA-DULANTZI

Nº doc	Concepto	Nº Factura proveedor/ra	Fecha	Importe
14	Cartel de las actividades	236/2010	15/05/2010	69.00€
15	Entradas al museo	00145.10	11/06/2010	550.00€
16	Autobús a Pagoeta	2010/00068	16/06/2010	498.59€
17				
18				
...				

* Ejemplo de tabla de informe económico POR ACTIVIDADES

PERSONAL

Nº doc	Concepto	Nº Factura proveedor/ra	Fecha	Importe
1	Nómina abril	Sin número	Abril	498.69€
2	Nómina mayo	Sin número	Mayo	498.69€
...				

MATERIAL

Nº doc	Concepto	Nº Factura proveedor/ra	Fecha	Importe
9	Material fungible (hojas, bolígrafos...)	2010-0015	13/05/2010	11.50€
10	Fotocopias y encuadernación	2010-0128	13/07/2010	120.00€
...				

CONTRATACIONES

Nº doc	Concepto	Nº Factura proveedor/ra	Fecha	Importe
14	Cartel	119/2010	09/04/2010	5.00€
15	Cartel de las actividades	236/2010	15/05/2010	69.00€
16	Entradas al museo	00145.10	11/06/2010	550.00€
...				

VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS

Nº doc	Concepto	Nº Factura proveedor/ra	Fecha	Importe
20	Autobús a Pagoeta	2010/00068	16/06/2010	498,59€

* Ejemplo de tabla de informe económico POR PARTIDAS

Tendremos que incluir en la tabla el cómputo total de lo que ha costado el proyecto, así como lo aportado por la institución o instituciones financiadoras y la asociación.

Es muy importante, de cara a la justificación económica del proyecto, que las facturas que tengamos sean facturas emitidas adecuadamente. Para ello, tendrán que incluir los siguientes datos:

- Número de factura del proveedor o proveedora.
- Fecha de la factura.
- Concepto de pago.
- IVA, en el caso de que no tenga exención de IVA.
- Datos del proveedor o proveedora:
 - Nombre.
 - CIF.
 - Dirección y otros datos.

- **Datos de la asociación:**
 - Nombre.
 - CIF.
 - Dirección y otros datos.

Tenemos que tener en cuenta que si presentamos facturas para justificar una subvención sin alguno de estos datos, puede que no sean admitidas por la entidad financiadora y tendremos problemas para justificar el gasto. En algunos casos, además, tendremos que incluir el justificante del pago de la factura.

Normalmente, los tickets no incluyen datos del proveedor ni incluyen un número de factura, por lo que no suelen ser documentos que acepten las entidades financiadoras para justificar los gastos. *Tendremos que acostumbrarnos durante la ejecución del proyecto a solicitar facturas.* Si solemos comprar habitualmente en un mismo establecimiento podemos solicitar que nos hagan una factura en la que se incluyan datos de varios tickets.

Tal y como hemos propuesto en el apartado de ejecución, es importante hacer un seguimiento económico del proyecto, guardar y ordenar las facturas durante el desarrollo del mismo. Junto a la tabla con la relación de los gastos, en el informe económico incluiremos también los originales o copias compulsadas. Es conveniente conservar en la asociación una copia por si surge alguna duda o algún problema respecto a algún documento o concepto. Las facturas se entregarán ordenadas en base al número de documento que hemos establecido en la tabla.

Algunas **CLAVES** para elaborar un buen informe narrativo y económico:

- *El informe tiene que ser comprensible* para cualquiera ya que lo pueden revisar personas que no conocen el proyecto. Tiene que ser claro, con un lenguaje agradable y entendible.
- Será *importante cuidar el formato en el que lo presentamos. Tendrá que estar bien estructurado*, incluyendo: portada con el título del proyecto, fecha de elaboración del informe (incluir si es un informe final o intermedio) y datos de contacto de la asociación. Separar el informe narrativo, el económico y los anexos.
- En cuanto a la extensión, *no es necesario que sea excesivamente largo*. Sólo las páginas necesarias para dar cuenta de lo realizado. El exceso de información produce desinformación. Hay que tener una buena capacidad de síntesis, los aspectos complementarios se pueden colocar como anexos al informe.

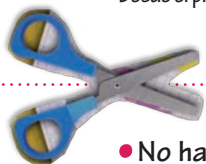
En ResuMEN... Consejos útiles



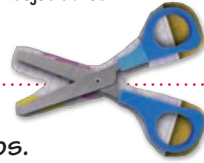
Después de haber contestado a todas estas preguntas, ya sólo nos queda ponernos manos a la obra. Éstas han sido unas pautas sencillas para que se puedan aplicar a la realidad concreta todas las buenas ideas que surgen y, así, poder desmenuzarlas y plasmarlas en nuestro o nuestros proyectos.

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

Por ello, es importante tener en cuenta estos consejos:



- No hacer proyectos para conseguir recursos sino, por el contrario, buscar recursos para poder llevar a cabo nuestros proyectos.
- Buscar una buena idea, realista, que se acerque al máximo a las necesidades e intereses del colectivo destinatario.
- Trabajar en equipo buscando nuevos apoyos, colaboraciones, etc. Maximizando el número de recursos, intentando hacer partícipes del proceso de la realización del proyecto, de las posibilidades y de las actividades al mayor número de personas.
- Es importantísimo tener clara la misión de la asociación. El porqué de su existencia hará que nuestros objetivos como organización y proyectos sean coherentes.
- No olvidarnos de las fases del proyecto, empezar un proyecto por unas actividades que nos “apetece” hacer no es una identificación. Existen fases en un proyecto que van encadenadas, son una espiral, creando un todo común que hay que tener siempre presente siendo útiles y necesarias todas las fases (Identificación – Planificación – Ejecución – Evaluación – y de nuevo la Identificación del siguiente proyecto).
- Claridad y sencillez, nuestra mejor virtud para explicar por escrito nuestro proyecto. Contestando las doce preguntas.
- Partir de la identificación del proyecto para la formulación de los objetivos, cuanto más concretemos los “porqués” de una situación más concretos serán nuestros objetivos.
- Elaborar un presupuesto ajustado a la realidad, basándonos en las actividades, no intentar “engordarlo”, de manera que tengamos mayor seguridad a la hora de ejecutar el proyecto y también mayor credibilidad en una posterior justificación frente a la entidad financiadora, si es que la hubiera.



- *Seleccionar las fuentes de financiación adecuadas al proyecto y tratar de diversificar los fondos.*
- *Revisar con detenimiento las bases de las convocatorias de subvención para presentar toda la documentación solicitada en los plazos establecidos.*
- *Hacer un seguimiento de las actividades planteando los cambios necesarios para el buen desarrollo del proyecto.*
- *Comunicar a la entidad financiadora cualquier cambio o ajuste en el proyecto y esperar a su aprobación para realizar estas modificaciones.*
- *Plantear la evaluación en el diseño del proyecto entendiéndola como un proceso, no como un momento puntual al final de la ejecución.*
- *Realizar un seguimiento económico, controlando los gastos que vamos realizando y guardando las facturas y los certificados de pago para, posteriormente, poder justificar sin problemas los gastos realizados.*
- *Revisar que las facturas contengan todos los datos necesarios para que sean válidas: fecha, concepto, número de factura, IVA, o en su caso exención de IVA, datos completos del proveedor o proveedora incluido el CIF y datos de la asociación incluyendo nuestro CIF.*
- *Elaborar el informe con objetividad, veracidad y honradez, ganando credibilidad frente a las instituciones y, por supuesto, de cara a que sea útil para la propia asociación.*
- *Cuidar tanto el contenido como la forma del informe, ya que tiene que ser comprensible para cualquiera.*



Ejemplo
de proyecto

1 ORGANIZACIÓN SOLICITANTE - ¿Quién lo va a hacer?

Dulantziko Euskararen Aldeko Elkarte (DEA) se creó en 2009 con el objetivo de promover el uso y aprendizaje del euskera en Alegría-Dulantzi por iniciativa de varios vecinos y vecinas de diferentes ámbitos (educativo, del tiempo libre, cultural, vecinal). En la actualidad forman parte de la organización 15 personas socias y voluntarias (9 mujeres y 6 hombres) implicadas de forma activa en la misma. Hasta el momento hemos realizado una actividad de presentación de la asociación en la localidad y una serie de talleres de análisis de la situación del euskera.

2 ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN - ¿Por qué se quiere hacer?

Con el objetivo de establecer las líneas de trabajo de nuestra organización, hemos realizado un total de 4 talleres para la discusión y análisis de la situación del euskera en nuestra localidad y la priorización de líneas de actuación, tomando en cuenta nuestras capacidades, recursos y experiencia. En estos talleres han participado todas las personas que forman parte de la organización. El análisis realizado se ha basado en:

- Nuestro conocimiento de la localidad en la que vivimos.
- El análisis de documentación como el IV Mapa sociolingüístico, el Plan Estratégico 2010-2013 del Servicio Foral de Euskera.
- Ocho entrevistas a informantes clave de la localidad: técnica de euskera del ayuntamiento, animador/a sociocultural, dos representantes de AMPAS, dos profesores/as de la localidad y dos monitores/as de la parroquia.

Uno de los problemas que hemos identificado como prioritario para la promoción del uso y aprendizaje del euskera en nuestra localidad es que la población joven y adolescente, aunque en su mayor parte está euskaldunizada en el ámbito educativo, utiliza muy poco el euskera fuera del ámbito escolar, es decir, en casa y en sus relaciones sociales en la localidad.

Esta prioridad coincide, además, con una de las líneas estratégicas que se señala en el Plan Vasco de Promoción del Euskera y que es fomentar su uso, especialmente entre la población joven.

En nuestra identificación no hemos detectado diferencias en el uso o el conocimiento del idioma entre las chicas y los chicos de la localidad. (Es conveniente incluir los resultados de la fase de identificación en los anexos, en este caso por ejemplo, el resultado de las entrevistas y los talleres y el árbol de problemas.)

De hecho y según datos del IV Mapa sociolingüístico², el 60% de las personas menores de 30 años de nuestra localidad es bilingüe y la mayoría ha aprendido en el ámbito educativo.

Este bajo uso del euskera por parte de la población joven fuera del ámbito educativo se debe a que (podemos remitirnos al árbol de problemas realizado que habremos anexado al proyecto):

- En el ámbito familiar se usa el castellano porque muchos padres y madres no saben euskera y tampoco lo aprenden ya que para ello tendrían que desplazarse a Vitoria y eso lo dificulta.

² En este Mapa sociolingüístico no hay datos de Alegría-Dulantzi, los hemos inventado para este ejemplo.

Además, en muchos casos hay poca sensibilidad en relación con la situación del euskera y la necesidad de usarlo para que mantenga su vitalidad.

- Los espacios de ocio y tiempo libre de los y las jóvenes son en castellano.

Por tanto, identificamos como una necesidad prioritaria promover el uso del euskera por parte de la población joven y adolescente más allá del ámbito educativo. Para ello, es necesario facilitar el aprendizaje y fomentar el uso del euskera por parte de los padres y las madres e impulsar espacios de ocio en euskera dirigidos a la población joven.



NATURALEZA DEL PROYECTO - ¿Qué se quiere hacer?

Título del proyecto: **Euskara PLAZARA!!!**

El proyecto que vamos a desarrollar consiste en realizar actividades de ocio y tiempo libre y extraescolares dirigidas a jóvenes y adolescentes entre 14 y 25 años para fomentar el hábito de utilizar el euskera más allá del ámbito educativo.

Además, se realizarán talleres de sensibilización acerca del uso del euskera dirigidos a agentes del ámbito social de la localidad (grupos culturales y de tiempo libre).

Por último, se realizarán talleres de sensibilización dirigidos a padres y madres, a través de las dos AMPAS de la localidad, para fomentar el uso del euskera en el ámbito doméstico. Asimismo, se ofertarán dos cursos de iniciación al euskera para padres y madres.

4 OBJETIVOS - ¿Para qué se quiere hacer?

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a que el euskera se utilice y adquiera mayor importancia y vitalidad en el municipio.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Fomentar el uso del euskera fuera del aula entre la población joven bilingüe del municipio.

OBJETIVOS OPERATIVOS O RESULTADOS:

- 1.- Se ofrecen espacios y actividades de ocio y tiempo libre dirigidas a la población joven también en euskera.
- 2.- Se fomenta el uso del euskera en el ámbito familiar.

5 PERSONAS DESTINATARIAS - ¿A quién va dirigido?

El proyecto se dirige a los siguientes colectivos:

- **JÓVENES (ENTRE 14 Y 25 AÑOS) DEL MUNICIPIO DE ALEGRÍA-DULANTZI:** Un total de 120 personas, 73 chicas y 47 chicos.

Entre estas 120 personas hay 15 que son inmigrantes, no saben euskera y no están inscritas en el modelo D. También tenemos constancia de 8 personas de la localidad con algún tipo de diversidad funcional o necesidad especial.

72 jóvenes serán beneficiarios y beneficiarias directas del proyecto ya que participarán en las 6 actividades (12 jóvenes por actividad) de ocio y tiempo libre en euskera programadas.

De manera indirecta se espera llegar a toda la población joven del municipio, puesto que es un grupo reducido y la mayoría de las personas se conocen. Consideramos que en la medida que el grupo de participantes utilice el euskera como idioma para relacionarse esto podrá extenderse al resto de jóvenes de Alegria-Dulantzi.

- **INTEGRANTES DE LOS GRUPOS CULTURALES Y DE TIEMPO LIBRE DE LA LOCALIDAD:** En total agrupan a 60 personas, 34 hombres y 26 mujeres.

En las reuniones de sensibilización participarán directamente al menos 6 personas (1 representante de cada colectivo), aunque de manera indirecta se beneficiarán del proyecto todas las personas miembro de los colectivos así como las personas que habitualmente asistan a las actividades organizadas por los mismos. Y es que aumentará el número de actividades ofertadas en euskera.

- **PADRES Y MADRES DE LAS DOS AMPAS DE LA LOCALIDAD:** Un total de 55 personas, 30 mujeres y 25 hombres.

Está previsto que en los cursos de iniciación al euskera participen al menos 30 personas (15 por cada curso). Éstas serán las beneficiarias y beneficiarios directos.

El colectivo de padres y madres tiene un importante efecto multiplicador y los hijos e hijas de quienes asistan al curso se beneficiarán de manera indirecta del mismo.

6

METODOLOGÍA - ¿Cómo se va a hacer?

PARA EL OBJETIVO OPERATIVO 1: Se ofrecen espacios y actividades de ocio y tiempo libre dirigidas a la población joven también en euskera.

➔ **ACTIVIDAD 1.1. ACTIVIDADES DE OCIO Y TIEMPO LIBRE EN EUSKERA**

Se elaborará un programa de actividades extraescolares y de ocio y tiempo libre en euskera. Se realizarán un total de 6 actividades de diferente tipo (talleres, excursiones, vídeo-forums, charlas) íntegramente en euskera. Para la configuración y desarrollo de este programa se cuenta con el apoyo de integrantes de la asociación especialistas en el ámbito educativo y del tiempo libre (monitores y monitoras de tiempo libre y profesorado).

Dependiendo de la actividad, se fijarán máximos de personas inscritas por actividad. En cuanto a edades, estarán dirigidas a jóvenes entre 14 y 25 años.

Para su difusión se utilizarán diferentes canales: colocación de carteles en el pueblo, difusión a través de los grupos de tiempo libre y de las escuelas, buzoneo de información entre las y los vecinos, creación de listas de correos y grupos en redes sociales.

Las actividades a realizar son las siguientes:

- **Vídeo-forum en euskera:** Se proyectará una película dirigida a público joven y adolescente, íntegramente en euskera y, además, se realizará un vídeo-forum posteriormente.
- **Euskal-Gymkhana:** Se realizará un juego de competición entre varios grupos de jóvenes.

- **Excursión a Pagoeta:** Se realizará una excursión a Pagoeta, en Guipúzcoa, para visitar el municipio y un museo-baserri para conocer el funcionamiento y el modo de vida tradicional de los caseríos vascos.
- **Cuenta-cuentos en euskera.**
- **Excursión a la montaña:** Se llevará a cabo una salida a una montaña cercana a Alegría-Dulantzi.
- **Euskal-kontzertua:** Se organizará un concierto de música en euskera.

En el caso de que las y los jóvenes inmigrantes quieran participar en estas actividades, se les remitirá a los cursos de introducción al euskera o podrá darse la posibilidad de que nos planteemos un curso específico para ellos y ellas. Para que puedan tomar parte en las actividades es requisito saber euskera.

En cuanto a la población joven con algún tipo de diversidad funcional, de entrada se ha tenido en cuenta en las actividades que se proponen (que haya actividades accesibles a todo el mundo). En cualquier caso, y en función de la demanda, se podrán adaptar las actividades propuestas en función de las personas participantes.

➤ **ACTIVIDAD 1.2. SENSIBILIZACIÓN A DIFERENTES AGENTES (GRUPOS CULTURALES, GRUPOS DE TIEMPO LIBRE) PARA EL USO DEL EUSKERA EN EL ÁMBITO SOCIAL Y RELACIONAL DE LA LOCALIDAD**

Se contactará con los colectivos de la localidad del ámbito cultural y del tiempo libre para explicarles el proyecto y realizar sesiones de sensibilización acerca del uso del euskera.

Estas sesiones de sensibilización constituirán un espacio de encuentro donde se promoverá el debate acerca de la situación del euskera en la localidad y la necesidad de promover el uso del euskera entre la población joven más allá del ámbito escolar.

Para dinamizar estas sesiones se contará con el apoyo de miembros de la asociación (monitores y monitoras de tiempo libre, profesores y profesoras).

PARA EL OBJETIVO OPERATIVO 2: Se fomenta el uso del euskera en el ámbito familiar.

➔ **ACTIVIDAD 2.1. SENSIBILIZACIÓN A LAS PERSONAS ADULTAS, PADRES Y MADRES, PARA QUE APRENDAN EUSKERA Y LO UTILICEN EN EL ÁMBITO DOMÉSTICO**

A través de las dos AMPAS de la localidad, se realizarán sesiones de sensibilización dirigidas a padres y madres. Estas sesiones promoverán el debate acerca de la situación del euskera en la localidad, su uso en el ámbito doméstico y las posibilidades y dificultades que tienen los padres y madres para aprender y usar el euskera en casa.

➔ **ACTIVIDAD 2.2. DOS CURSOS DE INICIACIÓN AL EUSKERA PARA PADRES Y MADRES**

Se ofertarán dos cursos de iniciación al euskera para padres y madres (20 plazas en cada curso). Cada uno será de 50 horas de duración a realizar dos veces por semana, durante hora y media y en horario de mañana y de tarde como forma de promover la conciliación familiar. En estos cursos podrán participar, también, las y los jóvenes inmigrantes que no saben euskera. Los cursos durarán unos 4 meses.

7

TEMPORALIZACIÓN - ¿Cuándo se va a hacer?

El proyecto se desarrollará en 8 meses, de abril a noviembre de 2010.

ACTIVIDADES	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.
Contratación personal	x	x	x	x	x	x	x	x
Diseño del programa de actividades de ocio de euskera		x	x					
Difusión del programa de actividades			x					
Desarrollo de 6 actividades de ocio en euskera				x	x	x	x	x
Contacto con grupos culturales de tiempo libre y AMPAS	x	x						
Talleres de sensibilización con grupos culturales, de tiempo libre y AMPAS		x	x					
Difusión de los cursos de euskera e inscripciones		x	x					
Desarrollo de los cursos de euskera			x	x	x	x	x	x
Evaluación y elaboración del informe técnico y económico	x	x	x	x	x	x	x	x

* Ejemplo de CRONOGRAMA DEL PROYECTO



LOCALIZACIÓN Y UBICACIÓN DEL PROYECTO - ¿Dónde se quiere hacer?

La mayor parte del proyecto se desarrollará en el municipio de Alegría-Dulantzi, en los locales de la asociación, la Casa de Cultura y los colegios. Dentro de las actividades de ocio y tiempo libre en euskera habrá una excursión fuera de la localidad, a Pagoeta (Guipúzcoa).



RECURSOS HUMANOS - ¿Con quién se va a hacer?

Para el desarrollo del proyecto contamos con la participación de las siguientes personas y organizaciones:

- Las voluntarias y voluntarios de la asociación. Somos un grupo de 15 personas implicadas activamente en el proyecto, 9 mujeres y 6 hombres. Algunas estamos vinculadas al ámbito de tiempo libre (monitoras y monitores de Tiempo Libre) y otras personas nos dedicamos a la educación formal, por lo que podremos servir de apoyo en la realización y organización de las actividades planteadas en el proyecto, tanto en las actividades de ocio y tiempo libre diseñadas para los jóvenes como para los cursos de iniciación al euskera para padres y madres. Tenemos experiencia en la organización de este tipo de actividades.
- Para el buen desarrollo del proyecto será necesaria la contratación de una persona que coordine el proyecto y que apoye el desarrollo de los cursos de iniciación al euskera a

los padres y madres. Esta persona estará contratada a 1/3 de jornada durante todos los meses del proyecto y su función será la de coordinar todas las actividades, ejecutarlas, facilitar los cursos de iniciación al euskera junto con una persona integrante de la asociación y preparar la memoria del proyecto. La persona contratada tendrá experiencia en dar clases de euskera prioritariamente.

- Asociaciones de Alegría-Dulantzi. Para el desarrollo del proyecto contamos con la participación de diferentes asociaciones culturales del municipio, así como de las AMPAS del municipio. En ambos casos son público destinatario, pero su implicación y participación en el proyecto es fundamental para el buen desarrollo del mismo.

10 RECURSOS MATERIALES Y ECONÓMICOS - ¿Qué recursos necesitamos?

Para el desarrollo del proyecto serán necesarios diversos recursos materiales y económicos, entre otros:

- Fotocopias y diverso material para los talleres con las asociaciones culturales, las AMPAS y los cursos de euskera.
- Carteles para publicitar las actividades de ocio y tiempo libre, así como los cursos de iniciación al euskera para padres y madres y jóvenes inmigrantes.

- Alquiler del proyector y la pantalla en Erdu para el vídeo-forum en euskera.
- Compra de diverso material para la realización de la Euskal-Gymkhana.
- Contratación del autobús para la excursión a Pagoeta durante todo el día.
- Pago de las tasas de alquiler del teatro de Alegría-Dulantzi.
- Contratación de la cuenta-cuentos en euskera.
- Contratación del grupo musical en euskera.
- Contratación del seguro para cubrir todas las actividades a realizar.
- Contratación de una gestoría para llevar el contrato y las nóminas de la persona contratada para coordinar el proyecto.



PRESUPUESTO - ¿Cuánto nos cuesta el proyecto?

Presupuesto por actividades:

Actividades	Recursos	Cant.	Prec./Unid.	Total	Solicitado al Ayto. Alegria-Dulantzi	Solicitado a Diput. Foral de Álava	Aporte de La Asociación
Coordinación del proyecto e impartición de talleres y cursos.	Contratación de una persona 1/3 de jornada durante 8 meses.	8	500	4.000,00€	0,00€	4.000,00€	0,00€
Gestión del personal contratado.	Contratación de la gestoría.	8	40	320,00€	0,00€		320,00€
1. Sesiones de discusión sobre la situación del euskera en el municipio y la necesidad de promoverlo entre la población joven.	1.1. Fotocopias de la documentación a entregar.	180	0,07	12,60€	12,60€	0,00€	0,00€
2. Reuniones con las AMPAS de la localidad para sensibilizar sobre la situación del euskera en Alegria-Dulantzi.	2.1. Fotocopias de la documentación a entregar en las sesiones.	150	0,07	10,50	10,50€	0,00€	0,00€
3. Dos cursos introductorios de euskera.	3.1. Cartel anunciando los cursos de euskera.	4	1,20	4,80€	4,80€	0,00€	0,00€
	3.2. Fotocopias.	4.000	0,07	280,00€	140,00€	140,00€	0,00€
4. Seis actividades de ocio y tiempo libre dirigidas a las y los jóvenes de Alegria-Dulantzi, una de ellas se realizará fuera del municipio.	4.1. Carteles de las actividades de ocio y tiempo libre.	60	1,20	72,00€	72,00€	0,00€	0,00€
	4.2. Autobús a Pagoeta.	1	522	522,00€	522,00€	0,00€	0,00€
	4.3. Entradas del museo.	12	50	600,00€	0,00€	0,00€	600,00€
	4.4. Alquiler del proyector y pantalla en Erdu.	1	42	42,00€	0,00€	0,00€	42,00€
	4.5. Tasas de alquiler del teatro de la Casa de Cultura.	2	50	100,00€	100,00€	0,00€	0,00€
	4.6. Materiales para la gymkana.	1	20	20,00€	20,00€	0,00€	0,00€
	4.7. Cuenta-cuentos.	1	300	300,00€	0,00€	300,00€	0,00€
	4.8. Concierto de música en euskera.	1	600	600,00€	0,00€	600,00€	0,00€
	4.9. Seguro de responsabilidad civil.	1	360	360,00€	0,00€	0,00€	360,00€
	4.10. Fotocopias de las evaluaciones.	100	0,07	7,00€	7,00€	0,00€	0,00€
TOTAL PROYECTO				7.250,90€	888,90€	5040,00€	1.322,00€

Presupuesto por partidas:

Partidas	Cant.	Precio	Total	Solicitado al Ayto. Alegria-Dulantzi	Solicitado a Diput. Foral de Álava	Aporte de la Asociación
PERSONAL						
Contratación de una persona a 1/3 de jornada durante 8 meses.	8	500,00€	4.000,00€	0,00€	4.000,00€	0,00€
CONTRATACIÓN						
Contratación de la gestoría.	8	40,00€	320,00€	0,00€	0,00€	320,00€
4.3. Entradas del museo.	12	50,00€	600,00€	0,00€	0,00€	600,00€
4.4. Alquiler del proyector y pantalla en Erdu.	1	42,00€	42,00€	0,00€	0,00€	42,00€
4.5. Tasas del alquiler del teatro de la Casa de Cultura.	2	50,00€	100,00€	100,00€	0,00€	0,00€
4.7. Cuenta-cuentos.	1	300,00€	300,00€	0,00€	300,00€	0,00€
4.8. Concierto de música en euskera.	1	600,00€	600,00€	0,00€	600,00€	0,00€
4.9. Seguro de responsabilidad civil.	1	360,00€	360,00€	0,00€	0,00€	360,00€
MATERIALES						
1.1. Fotocopias de la documentación a entregar.	180	0,07€	12,60€	12,60€	0,00€	0,00€
2.1. Fotocopias de la documentación a entregar en las sesiones.	150	0,07€	10,50€	10,50€	0,00€	0,00€
3.2. Fotocopias para los cursos.	4.000	0,07€	280,00€	140,00€	140,00€	0,00€
4.6. Materiales para la gymkana.	1	20,00€	20,00€	20,00€	0,00€	0,00€
4.10. Fotocopias de las evaluaciones.	100	0,07€	7,00€	7,00€	0,00€	0,00€
PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN						
3.1. Cartel anunciando los cursos de euskera.	4	1,20€	4,80€	4,80€	0,00€	0,00€
4.1. Carteles de las actividades de ocio y tiempo libre.	60	1,20€	72€	72€	0,00€	0,00€
DESPLAZAMIENTOS						
4.2. Autobús a Paqueta.	1	522€	522€	522€	0,00€	0,00€
TOTAL			7.250,90€	888,90€	5040,00€	1.322,00€

Resumen del presupuesto:

Gastos	Total	Solicitado a Ayto. Alegría-Dulantzi	Solicitado a Diput. Foral de Álava	Aporte de la Asociación
Personal	4.000,00€	0,00€	4.000,00€	0,00€
Contratación	2.322,00€	100,00€	900,00€	1.322,00€
Materiales	190,10€	190,10€	140,00€	0,00€
Publicidad y difusión	76,80€	76,80€	0,00€	0,00€
Desplazamientos	522,00€	522,00€	0,00€	0,00€
TOTAL	7.250,90€	888,90€	5.040,00€	1.322,00€

12

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO - ¿Cómo sabemos que lo estamos haciendo bien?

Para el seguimiento y evaluación de este proyecto hemos establecido los siguientes indicadores y fuentes de verificación en relación con los objetivos específicos señalados.

OBJETIVO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>Objetivo específico: Fomentar el uso del euskera fuera del aula entre la población joven bilingüe del municipio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta en un 50% el uso del euskera por parte de la población joven del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre el uso del euskera.
<p>Objetivo operativo o resultado 1: Se fomenta el uso del euskera en el ámbito familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza al menos una sesión de sensibilización con las 2 AMPAS de la localidad. • Asisten 15 personas de cada AMPA. • Valoración positiva de la sesión. • Se ofertan dos cursos de euskera, uno en horario de mañana y otro de tarde. • Se inscriben al menos 15 personas en cada curso que asisten a un 70% del mismo. • Al término del curso todas las personas participantes han adquirido una competencia lingüística básica. • Valoración positiva del curso por las personas participantes e inicio en el uso del euskera en casa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de sesiones. • Listado de asistencia. • Valoraciones de las sesiones. • Programación del curso (contenidos, metodología). • Listado de inscripciones. • Listados de asistencia al curso diarios. • Evaluación a mitad y final de curso.
<p>Objetivo operativo o resultado 2: Se ofrecen espacios y actividades de ocio y tiempo libre dirigidas a la población joven también en euskera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llegamos al menos a seis colectivos diferentes con al menos una sesión de sensibilización. • En este periodo se ofrecen al menos dos actividades en euskera por alguno de estos colectivos. • Se realizan 6 actividades de ocio en euskera adaptadas al público participante. • En cada actividad participan al menos 12 personas. • Un grupo de al menos 8 personas participa regularmente en todas las actividades. • Valoración positiva de las actividades por parte de las y los jóvenes y de cómo se han sentido utilizando el euskera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación sesiones (fechas y dinámica). • Personas asistentes a las sesiones (firmas). • Programa de actividades de otros colectivos. • Programación de actividades. • Listados de asistencia. • Evaluaciones de cada actividad.

Bibliografía y Webgrafía

- **ÁLVAREZ, P.** (2001). *Generando Igualdad. Guía para la incorporación del enfoque de género en actuaciones y programas*. Vitoria-Gasteiz, Ed. Diputación Foral de Álava y Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.
- **ANDER EGG, E.; AGUILAR IDÁÑEZ, M.J.** (1997). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Madrid, ICSA.
- **ANDER EGG, E.** (2000). *Metodología y práctica de la Animación Sociocultural*. Madrid, CSS
- **ANYAEBUNAM, C.; MEFALOPULOS, P.; MOETSABI, T.** (2008). *Manual diagnóstico participativo de comunicación rural*. Roma, Fao. En línea: <http://www.fao.org/docrep/011/y5793s/y5793s00.HTM>
- **CRUZ ROJA ESPAÑOLA** (2000). *Manual de Planificación de Proyectos Sociales*. Madrid, Ed. Cruz Roja Española.
- **DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.** (2002). *La financiación de las entidades sin fines de lucro*. Madrid, Editorial Universitaria Ramón Areces.

- **EMAKUNDE** (1998). Hizkuntza, hitzak baino zeozer gehiago. Hizkuntzaren erabilera ez-sexistarako proposamenak. Vitoria-Gasteiz, Ed. Emakunde.
- **FARAPI S.L.** (2008). Guía para el fomento de usos no sexistas en la lengua castellana dirigida a asociaciones. Vitoria, Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. En línea: www.vitoria-gasteiz.org/erdu (en información y recursos/publicaciones).
- **GARCÍA HERRERO G. A.; RAMÍREZ NAVARRO, J.M.** (1996). Diseño y evaluación de Proyectos Sociales. Zaragoza, Libros Certeza.
- **GAVILÁN, BEGOÑA.** (2008). Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas. Bilbao, Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
- **GÓMEZ GALÁN, M. y SAINZ OLLERO, H.** (1999). El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. Madrid, Cideal.
- **LOBILLO EGUÍBAR, P.** (2001). Técnicas de Diagnóstico Rural Participativo (DRP) en Cooperación para el Desarrollo. Bilbao, Alboan.
- **LÓPEZ, A. y VARELA, I.** (2010). Manual para construir proyectos transformadores de cooperación para el desarrollo. A través del fortalecimiento de las capacidades, la participación, la equidad de género, el enfoque de derechos y la sostenibilidad ecológica. Bilbao, Gobierno Vasco.
- **MARTÍN, M.T. et al.** (2000). Planificación y Diseño de Proyectos en Animación Sociocultural. Madrid, Sanz y Torres S.L.

- **MORO, L.** (2009). *Gestión actual de una ONG*. Madrid, Lid. Editorial.
- **MUÑOZ, X.** (2007). “La captación de recursos en las entidades de acción social”. En *Revista Educación social*, número 37, pags. 101-118.
- **NIRENBERG, O.; BRAWERMAN, J.; RUIZ, V.** (2003): *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires, Ed. Paidós.
- **PALENCIA-LEFLER ORS, M.** (2001). *Fundraising: el arte de captar recursos: manual estratégico para organizaciones no lucrativas*. Barcelona, Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- **PARADAS, C.; DE LA RIVA, F.** (2000). *Los Proyectos. Cómo convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano*. Cornellá de Llobregat, Fundación Esplai.
- **PÉREZ DE SERRANO, G.** (1993). *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos prácticos*. Madrid, Ediciones Narcea.
- **ROMÁN, M.** (1999). *Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales*. Santiago de Chile, CIDE.
- **ROMÁN BERMEJO, J.L.; GUZMÁN CASADO, G.** (2008). “Metodologías participativas en la dinamización de procesos de desarrollo rural sustentable”. En VIII Congreso SEAE Bullas, (Murcia 16-20 de septiembre de 2008). En línea: [http://www.agroecologia.net/SEAE/recursos/publicaciones/publicaciones-online/2009/eventos-seae/cds/congresos/actas-bullas/seae_bullas/verd/sesiones/9%20S2D.%20DES.RURAL\(II\)/S2D2.pdf](http://www.agroecologia.net/SEAE/recursos/publicaciones/publicaciones-online/2009/eventos-seae/cds/congresos/actas-bullas/seae_bullas/verd/sesiones/9%20S2D.%20DES.RURAL(II)/S2D2.pdf)

ENLACES DE INTERÉS:

<http://www.reflect-action.org/>

Contiene recursos y herramientas participativas basadas en Reflect Acción, que es un proceso estructurado de aprendizaje participativo que facilita a la gente el análisis crítico de su entorno, situando su empoderamiento en el corazón del desarrollo sostenible y equitativo.

<http://www.dicc.hegoa.ehu.es>

Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo.