



# Cómo hacer proyectos

3

Manuales de gestión **bolunta**

The Bolunta logo is a white rectangle containing the word "bolunta" in a bold, lowercase, sans-serif font. The letters are colored: 'b' is orange, 'o' is yellow, 'l' is light blue, 'u' is yellow-green, 'n' is cyan, and 't' is purple. Below the logo, there is a line of text: "boluntariotza eta parte-hartzerako agentzia" in bold, followed by "agencia para el voluntariado y la participación social" in a smaller font. At the bottom, there are three logos: Bizkaia (with a red flower icon), edefundazioa (in a blue box), and bbk (with a red 'e' icon).



Autora: Enara Solabarria  
Edita: **bolunta**, agencia para el voluntariado y la participación social  
Diseño gráfico: ST3 Elkartea



<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>¿Qué es un proyecto? .....</b>	<b>5</b>
<b>Lo primero: la idea.....</b>	<b>6</b>
<b>Elaborar el proyecto .....</b>	<b>7</b>
Criterios generales.....	7
Partes del proyecto .....	8
Título .....	9
Descripción .....	9
Justificación.....	10
Marco institucional.....	11
Objetivos .....	11
Personas destinatarias.....	13
Localización física y ámbito territorial .....	13
Actividades y tareas.....	14
Metodología .....	14
Calendario de trabajo .....	15
Administración del proyecto .....	16
Recursos necesarios .....	17
Presupuesto.....	18
Evaluación.....	20
Factores externos .....	21
<b>Bibliografía.....</b>	<b>22</b>

# Introducción

El proyecto es, al mismo tiempo, carta de presentación, guía para la acción y argumento para la financiación. Es, por tanto, un instrumento clave en el desarrollo de nuestra entidad. Este manual pretende mostrarnos las herramientas y las pautas que hemos de utilizar para elaborar correctamente un proyecto eficaz, desde su planteamiento inicial hasta su redacción final.

# ¿Qué es un proyecto?

Es el documento que delimita lo que queremos hacer y detalla todos los aspectos de nuestra idea:

- la realidad que queremos cambiar;
- los objetivos a conseguir;
- la metodología;
- los plazos de realización;
- las actividades a desarrollar;
- los recursos económicos, materiales y humanos;
- los resultados que queremos obtener.

## Para qué sirve un proyecto...

Para ordenar, concretar, comunicar y compartir nuestras ideas.

## ...y por qué es importante

Porque nos ayuda a reflexionar, a resolver dudas, a aclarar y a madurar las ideas, a definir bien lo que queremos hacer, cómo y cuándo.

# Lo primero: la idea

El primer paso es tener una buena idea, es decir...

- ...**clara**, bien definida;
- ...**innovadora**, diferente a otras propuestas;
- ...**realista**, que esté al alcance de nuestros recursos;
- ...**transformadora**, que provoque algún tipo de cambio.

Y para centrar nuestra idea respondamos a estas preguntas:

¿Qué queremos hacer?

¿Por qué?

¿Para qué?

¿Dirigido a quién?

¿Cómo?

¿Con quién?

¿Con qué recursos?

¿Cuándo?

¿Dónde?

Cuando tengamos claras las respuestas podremos empezar a redactar nuestro proyecto.



# Elaborar el proyecto

## Criterios generales

Un proyecto ha de estar redactado...

- ...con **claridad**, en un lenguaje comprensible;
- ...con **precisión**, explicando lo necesario de forma rigurosa;
- ...con **coherencia**, relacionando bien todas sus partes;
- ...con **concisión**, diciendo sólo lo esencial.

Y ha de tener en cuenta los siguientes temas transversales.

### Género

Participación de la mujer y aportación a la igualdad.

### Participación

Implicación la población destinataria, cuyos intereses han de primar sobre los de la entidad.

### Interculturalidad

Recoger la diversidad cultural de nuestro entorno, tanto en el desarrollo del proyecto como en sus resultados.

### Sostenibilidad

El proyecto debe de ser factible y ha de poder continuar después de que termine la ayuda.

### Medio Ambiente

Respetuoso con los aspectos ambientales.

Al finalizar la redacción de un proyecto, es conveniente revisarlo a fin de corregir errores y de garantizar la coherencia del texto. Su diseño ha de ser atractivo pero sin adornos inútiles, con páginas desahogadas y limpias, con márgenes y particiones que rompan la monotonía en un texto que ha de estar bien estructurado y ordenado. Y no ha de tener demasiadas páginas, la brevedad es una virtud. Si se estima necesario, se puede encuadernar.

### **Partes del proyecto**

Los apartados que debe contener un buen proyecto son, como mínimo, los siguientes.

1. Título.
2. Descripción.
3. Justificación.
4. Marco institucional.
5. Objetivos.
6. Personas destinatarias.
7. Localización física y ámbito territorial.
8. Actividades y tareas.
9. Metodología.
10. Calendario de trabajo y actividades.
11. Administración del proyecto.
12. Recursos necesarios.
13. Presupuesto.
14. Evaluación.
15. Factores externos.

Vayamos uno a uno.



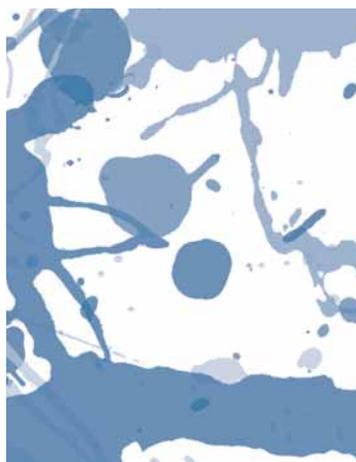
## Título

1. **Nombre.** El proyecto ha de tener nombre y ha de ser atractivo. Es conveniente que sea corto y de fácil pronunciación.
2. **Portada.** Es la tarjeta de presentación: es importante cuidar su estética y ha de ser clara y ligera. Siempre debe incluir al menos estos tres elementos: el nombre del proyecto, la fechas de realización y las instituciones que lo promueven.

## Descripción

Antes de abordar en profundidad el proyecto es necesario hacer una breve descripción a modo de presentación. Debe mostrar su finalidad y sus características generales, ha de ser breve e incluir los siguientes aspectos:

- la idea y el objetivo principal;
- el contenido de la intervención;
- la población beneficiaria;
- el resultado que se espera obtener.



### Ejemplo:

*“Este proyecto propone incorporar personas voluntarias para colaborar con familias que tienen a su cargo personas con discapacidades, que no pueden contar con ayuda de otras personas para atenderlas, facilitando el cuidado de las mismas durante determinados días y horas, de manera que puedan disponer de tiempo libre”.*



## Justificación

Consiste en identificar el problema sobre el que vamos a trabajar, aportando datos como la realidad social y cultural del lugar donde se va a desarrollar el proyecto, las características socioeconómicas de las personas destinatarias, estudios de población, etc. Igualmente, es necesario argumentar por qué es necesario el proyecto y las razones que nos llevan a plantearlo.



Por eso, el proyecto debe iniciarse con una fundamentación que exprese:

- la situación de partida.
- los beneficios que aporta.
- las circunstancias que avalan su pertinencia.
- la innovación o mejora que propone.



Al final, la justificación es la defensa de nuestro proyecto, para lo cual nos ayudará mucho el análisis previo de la realidad que hayamos realizado.



**Un consejo:** la fundamentación debe de ser el texto más literario del proyecto. Su lectura debe resultar comprensible y atractiva. Hay que esmerar la redacción y lograr un texto bien construido que combine la emotividad que impulsa el cambio con el rigor técnico.



Pero nuevamente es conveniente la concisión y la precisión. Una sola página suele ser suficiente. El proyecto debe de ser un documento de fácil lectura y comprensión, y no un discurso genérico.



## Marco institucional

Se trata de presentar a la organización responsable del proyecto de manera que queden claros sus objetivos, su forma de trabajo, sus actividades, su estructura... en resumen, un currículum de la entidad.

Es por tanto interesante que aparezcan los siguientes datos: naturaleza de la organización, su situación jurídica y administrativa, sus instalaciones y servicios, sus políticas y prioridades, y sus relaciones con otras instituciones y programas. Para proyectos presentados a financiación, es más práctico adjuntar esta información en un dossier separado.

## Objetivos

Los objetivos indican aquello que se pretende alcanzar y, en consecuencia, es una de las partes más importantes. No hay que escatimar tiempo para definirlos lo mejor posible. Y recordemos que para su redacción suele emplearse el infinitivo.

### Ejemplos:

- *Luchar contra las desigualdades entre hombres y mujeres.*
- *Dar a conocer la realidad en que viven las personas de los países empobrecidos.*
- *Ofrecer un servicio de atención permanente para personas inmigrantes.*

Los objetivos se estructuran en tres niveles: generales, específicos y operativos.



### Objetivo general

Define lo que se quiere conseguir; es el fin último, la misión del proyecto.

### Objetivos específicos

Concretan el objetivo general definiendo lo que desea lograrse para las y los beneficiarios, e indican la manera en la que conseguiremos el objetivo general.

### Objetivos operativos

Expresan lo que se prevé obtener al final del proyecto, definiendo cómo conseguir los objetivos específicos. Llevan asociados indicadores cuya función es medir los resultados alcanzados.



OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
1. Luchar contra las desigualdades entre hombres y mujeres.	1.1. Diseñar materiales de coeducación para las escuelas de primaria y secundaria.	1.1.1. Dar charlas sobre el maltrato de género. <i>Indicador: doce charlas.</i>
		1.1.2. Elaborar un vídeo para el debate sobre la desigualdad entre hombres y mujeres. <i>Indicador: elaboración del vídeo.</i>
	1.2. Elaborar un plan para la incorporación en el mercado de trabajo a mujeres mayores de 50 años.	1.2.1. Hacer una campaña de sensibilización entre las empresas para incorporar a mujeres mayores de 50 años. <i>Indicador: desarrollar una campaña.</i>
		1.2.2. Formar a mujeres en nuevas profesiones. <i>Indicador: dos cursos de formación para 20 mujeres.</i>
		1.2.3. Hacer una guía de buenas prácticas para la incorporación de mujeres mayores de 50 años en las empresas. <i>Indicador: elaborar la guía.</i>



## Personas destinatarias

Son las personas a las que va dirigido el proyecto. Podemos distinguir entre destinatarias directas e indirectas.

*Directas:* las beneficiadas directamente por el proyecto.  
Ejemplo: *mujeres maltratadas por sus parejas.*

*Indirectas:* personas en las que repercuten indirectamente los beneficios del proyecto.  
Ejemplo: *los hijos e hijas de éstas mujeres.*



Cuando el destinatario sea un grupo, se deben identificar todas las variables que lo definen de la forma más precisa posible.

### Ejemplo:

*Adultos / con edades comprendidas entre 35 y 50 años / residentes en Bilbao / que no finalizaron el bachillerato / y que tienen trabajos ocasionales.*

## Localización física y ámbito territorial

La **localización física** hace referencia al lugar concreto donde se desarrolla el proyecto. El **ámbito territorial** al área geográfica que abarca.

### Ejemplo:

*El proyecto se desarrolla en Bilbao pero se atiende a personas de toda Bizkaia.*

Localización física: Bilbao.

Ámbito territorial: Bizkaia.





## Actividades y tareas

**Actividad** es cada una de las acciones llevadas a cabo para la consecución de un objetivo. **Tarea**, cada una de las funciones necesarias para el desarrollo de una actividad.

### Ejemplo:

*Actividad: fiesta de presentación de la asociación*

*Tarea: mandar invitaciones, poner carteles, poner música...*



En el diseño del proyecto se han de precisar las actividades de manera ordenada y coherente desarrollando sus contenidos.

También identificaremos las tareas para cada actividad, pero sólo incluiremos las que tengan especial importancia para evitar que el proyecto sea demasiado farragoso.



## Metodología

Es el modo, los procedimientos y las técnicas que vamos a emplear para desarrollar el proyecto. Así, hemos de explicar cómo vamos a llevar a cabo la intervención, qué protocolos vamos a seguir, qué herramientas vamos a utilizar, qué tipo de relaciones vamos a establecer, etc.



Hablaremos también del estilo que vamos a marcar a la hora de ejecutar el proyecto, de las maneras de hacer: en colaboración con otras organizaciones, de manera participativa, etc.



Existen multitud de metodologías y técnicas, todas ellas válidas. Hay que elegir y planificar bien ya que los aspectos metodológicos son, junto con los objetivos, una de las partes más importantes del proyecto. Hay que dedicar el tiempo que sea necesario.



## Calendario de trabajo

Tiene que elaborarse un programa de actividades especificando las fechas de inicio y de finalización de cada una. Hay que ordenarlas en el tiempo diciendo cuál es la relación de sucesión o simultaneidad entre ellas.

Es interesante presentarlo gráficamente para que se puedan visualizar de manera rápida y fácil los tiempos de ejecución. A este gráfico le llamamos cronograma.

### Ejemplo:

ACTIVIDADES	2008			
	Octubre	Noviembre		Diciembre
		Primera quincena	Segunda quincena	
Análisis de antecedentes				
Recogida de datos				
Análisis de datos				
Reflexión conjunta y contraste				
Informe final				

## Administración del proyecto

En este apartado se deberá explicar cómo va a ser la gestión del proyecto. Deben indicarse los aspectos siguientes.

**Organización interna.** Ámbito de gestión del proyecto (departamento, servicio, unidad...); equipo responsable (personas, cualificación profesional, responsabilidad en la organización); persona coordinadora del equipo; dinámica de trabajo (reuniones, acciones...).

**Coordinación externa.** Relación con otros agentes indicando cuáles son, por qué y para qué con ellos, modo de coordinación, periodicidad...

**Promoción y difusión.** Métodos para dar a conocer el proyecto entre las personas destinatarias o colectivos más amplios, indicando el contenido, el público a quien se dirige y los instrumentos a utilizar (folletos, apariciones en medios...).

**Participación.** Puede referirse a las personas destinatarias del proyecto o a entidades o personas del entorno en el que se va a llevar a cabo. En cualquier caso, será necesario precisar el alcance de esta participación, quiénes van a participar y a través de qué cauces. Conviene que la participación de la gente implicada esté planteada desde el inicio y que sus pasos sean acordados con ellos y ellas, de modo que las personas beneficiarias sean efectivamente sujetos de su acción y no meras comparsas.

Además de estos cuatro puntos, también es interesante señalar las **vías de financiación** del proyecto y su **capacidad de autogestión y continuidad** atendiendo a criterios de sostenibilidad.

En todos estos aspectos es suficiente con **expresar lo esencial**. Un exceso de detalles puede resultar confuso. Por eso, si en alguno de ellos parece oportuno extenderse, es mejor que, tras citar lo esencial, se remita a un anexo.

## Recursos necesarios

### *Los recursos humanos*

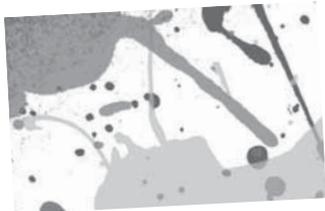
Primero describiremos las personas remuneradas, es decir, el personal contratado necesario: número, competencias profesionales, funciones, horas de trabajo semanales, retribución bruta total, salario y retenciones según convenio, seguridad social y total del coste laboral. Posteriormente, estableceremos el personal voluntario señalando su número, tareas y dedicación.

### *Los recursos materiales y técnicos*

Nos referimos a instalaciones, maquinaria, vehículos, materiales fungibles... Es preciso enumerar todos los recursos necesarios incluso cuando no representen costes. Se debe señalar cómo será su vinculación al proyecto: adquisición, alquiler, cesión, edición, reparación...

### *Los recursos monetarios*

Nos referimos a fondos necesarios para prestar ayuda económica a personas, familias o grupos como parte de la intervención prevista, siempre que el proyecto lo contemple. No estamos hablando, por lo tanto, de la financiación del proyecto, que va en el capítulo siguiente de presupuesto.



## Presupuesto

Un buen presupuesto debe identificar todos los gastos y los ingresos, incorporarlos y buscar una relación equilibrada entre ellos.

### Gastos

**Recursos humanos:** gastos que suponen las personas contratadas y las voluntarias: costes salariales, dietas, seguros, formación, etc.

**Recursos materiales:** gastos en material, tecnología e infraestructura, alquileres, compras, etc.

**Recursos monetarios:** gastos en concepto de ayudas, becas, etc. que vayamos a conceder a los colectivos con los que trabajamos.

**Gastos indirectos:** gastos de gestión como asesorías, etc. Normalmente, la financiación pública suele limitar este concepto hasta un máximo aproximado del 10%.

**Imprevistos y varios:** gastos derivados de factores imprevisibles. Una cuantía razonable ronda el 5%.





### Ingresos

- **Aportación de la entidad:** cuando la haya, cantidad que la organización aporta al proyecto.
- **Aportación de usuarios y usuarias:** cuando los haya, ingresos que provienen de las personas destinatarias del proyecto a través de cuotas, matriculas, etc.
- **Ingresos generados por actividades:** cuando los haya, ingresos previstos que provengan de la propia actividad (lotería, fiestas, sorteos, venta de productos...).
- **Subvenciones y ayudas:** ingresos previstos a través de diversas fuentes externas de financiación, como subvenciones, donaciones, colectas, aportaciones de particulares, etc.

## Evaluación

Ningún proyecto puede darse por concluido hasta que no se evalúa, es decir, hasta que no vemos si se han cumplido los objetivos previstos y si han sido adecuadas la metodología, las actividades, los plazos la gestión, los recursos, el presupuesto... es decir, todos los elementos que componen el proyecto.

Los aspectos que deberemos evaluar en un proyecto son dos:

- **la eficacia**, es decir, el grado de consecución de los objetivos, las personas destinatarias a las que hemos llegado, los resultados obtenidos, las intervenciones realizadas y la satisfacción de las personas;
- **la eficiencia**, o la relación entre resultados obtenidos y recursos empleados. Se puede ser eficaz (conseguir lo que se propone), pero no eficiente (si el coste es muy alto). Un proyecto será más eficiente si consigue los mismos resultados con menor coste en tiempo, dinero y recursos.

Para analizar estos dos aspectos nos valdremos de los **indicadores**. Son hechos concretos que nos permiten verificar el cumplimiento de nuestros objetivos. Podemos tener indicadores cuantitativos (número de asistentes, de intervenciones, de actividades...) y cualitativos (grado y tipo de colaboración con otros agentes, la participación de un colectivo de especial dificultad o interés, sacar a la luz un problema latente...).

En la evaluación deberemos identificar...

1. los aspectos que se considera necesario evaluar;
2. los indicadores que se van a utilizar;
3. las personas que van a evaluar: gestoras del proyecto, usuarias o destinatarias, entorno social, responsables institucionales, etc.;
4. los plazos y los cauces de evaluación;
5. los documentos donde registrar los datos de evaluación.

## Factores externos

Son factores sobre los que no tenemos control pero que son necesarios para que el proyecto logre sus objetivos. Los ejemplos son múltiples, desde el clima a la concesión de una subvención o la necesidad de incorporar personas voluntarias. Han de conocerse y, si se ve necesario, especificarse con realismo, precisión y una buena fundamentación.



# Bibliografía

- AGUADO, M.E.; DE ASÍS, A.; MELÉNDEZ, F. (COORD.) (2005): *Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales*, Fundación Luis Vives, Madrid.
- ANDER EGG, E. y AGUILAR, M<sup>a</sup> J. (1995): *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Lumen, Buenos Aires.
- BOLUNTA (2004): *Manual de gestión asociativa*, Bolunta, Bilbao.
- FERNÁNDEZ, M.; GÓMEZ, F.; MORELLO, J. (2005): *El ciclo del proyecto: diseño, gestión y evaluación de proyectos de inserción social de inmigrantes*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- GARCÍA HERRERO, G.; RAMÍREZ NAVARRO, J.M. (2006): *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*, Siglo XXI, Madrid.
- MIER, I. (2007): *Diseño y evaluación de proyectos sociales*, Servicio de Estudios Sociales, Fundación EDE, Bilbao.
- PARADAS, C. y DE LA RIBA, F. (2000): *Los proyectos: como convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano*, Fundación Esplai, El Prat de Llobregat.
- PÉREZ SERRANO, G. (1993): *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*, Narcea, Madrid.

