



## Contenido de un proyecto

tu proyecto debe constar de las partes que enumeramos a continuación, aunque la variedad de proyectos puede ser muy grande

Página 4



### Principales:

- Pág. 2 Aproximaciones conceptuales: Plan, Programa, Eje, Proyecto, Actividad y Tarea
- Pág. 3 Cualidades personales y planificación general
- Pág. 4 Contenido de un proyecto
- Pág. 12 Evaluación de un proyecto
- Pág. 13 Criterios de selección de un proyecto y publicidad
- Pág. 15 Conclusiones



## Por qué empezar un proyecto

Empezar un **proyecto** es mucho mejor que **soñar toda la vida** con empezar uno. Harás algo que el 90% de la gente no se atreve a hacer.

## Empezar un proyecto. Fijar las bases

Un proyecto es un documento en el que se planifican una serie de actividades de cualquier tipo con el fin de alcanzar determinados resultados y objetivos. El funcionamiento de las organizaciones (ONG's, Administraciones Públicas, empresas, etc.) se produce a menudo mediante la realización de proyectos. A lo largo de tu vida, sin duda, te verás involucrado en más de uno, o tendrás algunas ideas que desearás llevar a cabo a través de proyectos.

La idea central sobre la elaboración de proyectos es que **no hay una normativa fija**. Tu intuición y tu **creatividad** van a

ser siempre sin duda lo más importante de tu proyecto. Además, existen unas pautas que te servirán para organizar las ideas, precisar los objetivos y concretar una serie de actividades específicas.

En ocasiones, los proyectos abusan de frases huecas y rimbombantes y enuncian grandes propósitos que se quedan en papel mojado; es bueno que desarrolles tu capacidad comercial a la hora de presentar tus ideas en un proyecto, pero los contenidos del proyecto siempre serán lo más importante.

Federico Pérez Quirante

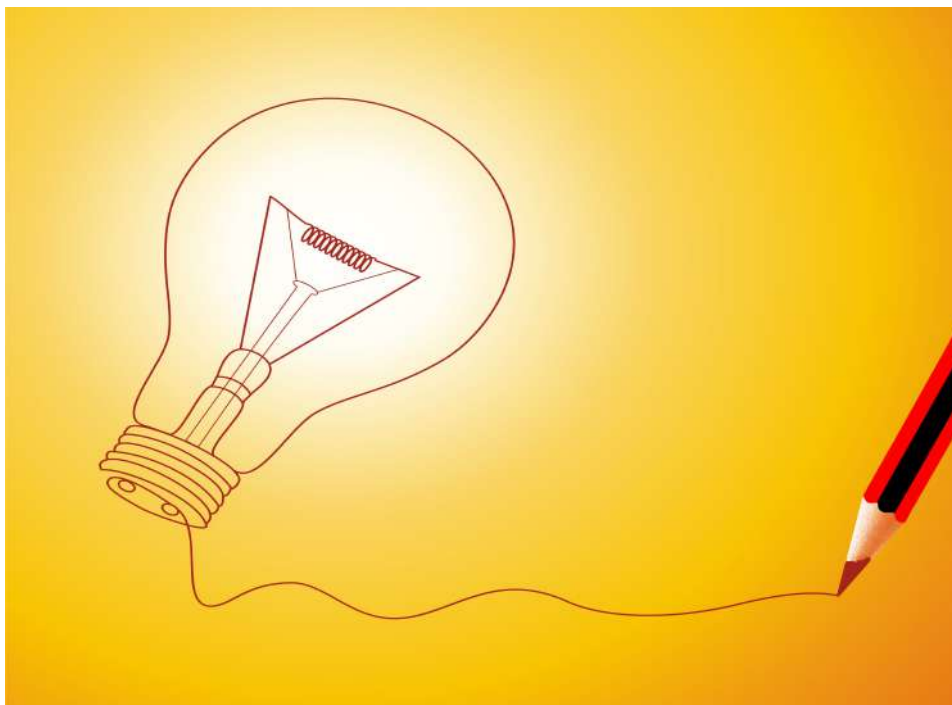
*\*Con la ayuda del IJRM*



*Por el futuro de la Medicina*

ceem

*Consejo Estatal de Estudiantes  
de Medicina*



*Es tan importante tener una buena idea como saber compartirla*

## APROXIMACIONES CONCEPTUALES: PLAN, PROGRAMA, EJES, PROYECTO, ACTIVIDAD Y TAREA.

Conviene que sepas diferenciar estos términos, para evitar confusiones y causar buena impresión a quien evalúe o califique tu proyecto. Si bien utilizamos estos términos de manera indistinta en el lenguaje corriente, dentro de la terminología de la planificación se utilizan con alcances diferentes. Cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción.

Comencemos con el alcance y significado de **plan**, que es el término de carácter más global. Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general. Desde el punto de vista de la Administración, por ejemplo, el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector.

Un **programa**, en sentido amplio, trata de concretar las líneas generales contenidas en un plan. Un plan, por tanto, está constituido por un conjunto de programas. Y un programa es un conjunto organizado y coherente de servicios que se descompone en varios proyectos de similar naturaleza.

Concretando más, tenemos lo que se denomina **proyecto**. Un proyecto es un conjunto de actividades concretas,

relacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de resolver problemas. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta de que un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

Si queremos concretar más todavía, podemos hablar también de actividades y tareas. La **actividad** es la acción de intervención sobre la realidad necesaria para alcanzar los objetivos específicos de un proyecto. Y la **tarea** es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar dentro de un proyecto.

Otro concepto importante es el de **eje**. Un eje es cada una de las materias que trata un plan, programa o proyecto. Los planes no sólo se dividen en programas, ni los programas sólo en proyectos, ni los proyectos sólo en actividades; todos ellos pueden constar de varios ejes. La clasificación por ejes es una clasificación vertical o por materias, a diferencia de las anteriores no es una clasificación que pueda hacerse por criterios geográficos o por fechas.

En **conclusión**, un proyecto consiste en la ordenación de un conjunto de actividades relacionadas entre sí que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. Todo proyecto se realiza dentro de los límites de un presupuesto y un periodo establecidos.

Podemos señalar las siguientes **características** de los proyectos:

- Todo proyecto tiene una duración determinada.
- En los proyectos se combina la utilización de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.
- Todo proyecto tiene que alcanzar productos y resultados, de acuerdo con los objetivos previstos en su diseño.

## CUALIDADES PERSONALES NECESARIAS PARA DESARROLLAR UN PROYECTO

Naturalmente, la variedad de proyectos es tan grande que no siempre son necesarias las mismas aptitudes; en ocasiones, serán necesarios conocimientos especializados y otras veces serán más importantes las habilidades sociales o comunicativas. Sin embargo, por regla general, existen una serie de cualidades personales que siempre suelen resultar muy útiles y positivas.

Son cualidades en cierta manera innatas, pero que también puedes cultivar y desarrollar. Las que nos parecen de mayor incidencia para preparar y realizar un proyecto son las siguientes:

**Creatividad:** Tener buenas ideas es probablemente más difícil que encontrar recursos financieros o personas para desarrollarlas. Debes intentar que tu

proyecto resulte innovador y rupturista; tratar de encontrar necesidades o carencias sociales a las que nadie esté respondiendo y hacerlo tú. Eso le dará mucha originalidad y atractivo a tu proyecto.

**Sensibilidad:** para percibir y tratar los problemas, actitudes y necesidades de los diferentes actores sociales implicados en las tareas del proyecto.

**Sociabilidad:** Un proyecto exige que trabajes o tengas relaciones con otras personas. Es muy importante saber tratar a las personas y no ser tímido.

**Flexibilidad y estabilidad:** Son dos cualidades que, a primera vista, pueden aparecer como contradictorias, pero que en la práctica de la planificación y de la acción social se necesitan

complementariamente. Tienes que intentar ajustarte rápidamente a las situaciones imprevistas; pero, al mismo tiempo, tienes que realizar esa adaptación de modo tal que la incidencia de los problemas inesperados no te hagan perder de vista tus objetivos iniciales.

**Capacidad para crear sinergias:** Esta cualidad significa que un proyecto tiene que intentar que sus actividades permitan el cumplimiento de varios objetivos a la vez.

**Capacidad de síntesis:** es decir, debes tener la capacidad de quedarte con las ideas principales de las cosas, poder resumir tu proyecto lo más posible y saber diferenciarlo de los demás.

## PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Antes de ponerte a redactar un proyecto es muy recomendable que te tomes tu tiempo en planificarlo. No te pongas a “llenar folios” atropelladamente. Tómate tu tiempo para ver si se te ocurren buenas ideas o descubres inconvenientes que no te habías planteado.

Un buen método para planificar el proyecto y concebir sus líneas generales consiste en convocar un **grupo de trabajo** que te aporte las ideas, orientaciones y recomendaciones que se les vayan ocurriendo en relación con tu futuro proyecto. Otra técnica que se utiliza en ocasiones es la llamada **lluvia de ideas o brainstorming**, que consiste en tratar de escribir en un papel el mayor número posible de ideas, aunque no estén bien desarrolladas, con objeto de poder decidir luego entre las más prometedoras. En general, es bueno cualquier

método con el que recopiles información general sobre el tema que vas a tratar en tu proyecto y que te sirva para recapacitar sobre tu proyecto y para compartir información y conocimientos con personas con experiencia.

En definitiva, la planificación consiste en organizar y racionalizar aquello que quieres hacer, con el propósito de alcanzar determinados objetivos. **La planificación es, en definitiva, puro sentido común.** Cuando planifiques un proyecto, tienes que contestarte a las preguntas de la tabla.

Las respuestas a estas diez cuestiones te proporcionarán los datos y la información mínima para poder tomar una serie de decisiones que te pueden ayudar a considerar y descartar propuestas y a organizarte adecuadamente.



Qué	Quieres hacer	Descripción y finalidad
Por qué	Lo quieres hacer	Fundamentación
Para qué	Se quiere hacer	Objetivos
Cuánto	Quieres conseguir	Metas
Dónde	Se quiere hacer	Localización física Cobertura espacial
Cómo	Se va a hacer	Actividades y tareas Metodología
Cuándo	Se va a hacer	Calendario
A quiénes	Va dirigido	Destinatarios o beneficiarios
Quiénes	Lo van a hacer	Recursos humanos
Con qué	Se va a hacer Se va a costear	Recursos materiales Recursos financieros





# Contenido de un proyecto

## Todas las cosas a tener en cuenta

Una vez que has planificado tu proyecto, ya puedes ponerte a redactarlo. A pesar de todo, tienes que mentalizarte de que tu planificación siempre se va a encontrar con muchas incertidumbres. Nadie puede predecir el futuro y es posible que cambien las circunstancias bajo las cuales ideaste tu proyecto. En principio, tu proyecto debe constar de las partes que enumeramos a continuación, aunque la variedad de proyectos puede ser tan grande que, en ocasiones, tendrás que apartarte un poco del esquema que te estoy dando en este cuaderno. **Para diseñar bien un proyecto tienes que incluir los siguientes contenidos:**

**Nombre o título** de un proyecto.

**Descripción:** explicación breve del proyecto.

**Fundamentación:** razones por las que se necesita realizar el proyecto.

**Finalidad:** qué problema social se contribuye a resolver con el logro de los objetivos del proyecto.

**Referencia a las instituciones:** aquella en cuyo nombre se presenta el proyecto, aquella a la que se dirige el proyecto o de la que se solicita una subvención, etc.

**Objetivos:** qué se espera conseguir del proyecto en caso de que tenga éxito.

**Resultados:** qué logros relacionados con los objetivos pueden garantizarse a corto, medio y largo plazo.

**Destinatarios directos e indirectos:** a quién va dirigido el proyecto.

**Productos:** qué instrumentos y materiales deben adquirirse o producirse para conseguir los objetivos del proyecto.

**Localización:** lugar en donde se va a realizar el proyecto, regiones a las que va a afectar, etc.

**Actividades, tareas y metodología:** qué tipo de acciones forman parte del proyecto y cómo se realizarán.

**Calendario:** en cuánto tiempo se realizarán las actividades y se lograrán los resultados previstos.

**Recursos:** qué recursos humanos y financieros se necesitan para realizar las actividades y lograr el objetivo propuesto y cómo van a conseguirse.

**Presupuesto:** qué gastos van a realizarse y, si acaso, qué ingresos pueden obtenerse con la realización del proyecto.

**Responsables y estructura administrativa:** quién ejecutará el proyecto.

**Pre-requisitos:** cuáles son los factores externos que deben existir para asegurar el éxito del proyecto.

**Evaluación:** qué métodos e indicadores se van a utilizar para garantizar en el futuro la correcta realización de las actividades previstas.

**Divulgación de los resultados:** cuáles serán las acciones que permitirán dar a conocer el proyecto.

A continuación vienen recogidos con más detalladamente las diferentes partes de los proyectos.

### Nombre o título

Evidentemente tu proyecto debe tener un nombre. **Haz un esfuerzo para que el nombre resulte sencillo siempre que sea posible.** Al poner título a un proyecto existe una tendencia muy normal a hacer títulos muy largos y complicados. Cuando te dirijas a un público general, es preferible perder algo de rigor y denominar a tu proyecto de la manera lo más simple posible, o bien utilizar algún lema o juego de palabras. También es muy común utilizar un acrónimo para simplificar el título.

Debes indicar, de una manera sintética, aquello que se quiere hacer (creación de un centro social, de un servicio de ayuda a domicilio, de un taller de artesanía, etc.). Si el proyecto formara parte de un programa más amplio, será necesario que hagas referencia a éste.

#### **La increíble importancia del nombre**

Aunque esta parte muchas veces se subestima, la denominación del proyecto es un punto clave, pues tener el nombre correcto puede ser la diferencia entre atraer a los posibles sponsors o no.

No debes confundir el título del proyecto con el enunciado de un problema (por ejemplo: “Falta de participación de los jóvenes”), ni considerar el título como equivalente a la solución del problema (por ejemplo: “Proyecto de desarrollo integral de los jóvenes”). Estos son errores bastante frecuentes que debes evitar para poder seguir desarrollando adecuadamente el diseño del proyecto. Una mala

denominación te puede conducir a una formulación imprecisa o muy amplia de objetivos, falta de concreción de las actividades, etc.

### Descripción del Proyecto

Lógicamente, la denominación sólo sirve para identificar rápidamente el proyecto, pero es insuficiente para tener una idea completa acerca de qué trata. Tu proyecto debe empezar realizando una descripción amplia del proyecto, definiendo la idea central de lo que pretendes hacer.

En algunos casos, esta descripción hay que hacerla contextualizando el proyecto dentro del programa del que forma parte. Tampoco conviene que hagas una descripción excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto irás ofreciendo información complementaria. Basta con que la persona que desea conocer el proyecto pueda tener, de entrada, una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo.

### Fundamentación o justificación

En esta parte tienes que explicar **las razones que justifican la realización del proyecto.** Para que la fundamentación sea completa y correcta, tienes que tratar dos cuestiones:

**1. Tienes que explicar la importancia y la urgencia del problema a solucionar.** Los problemas que pueden dar lugar a un proyecto pueden ser muy variados: hay una necesidad y no existe un servicio para satisfacerla, el servicio existente es insuficiente, se quiere mejorar la calidad de la prestación, etc. Aparte de mencionar la existencia del problema, también tienes que referirte a su importancia y prioridad. No sólo hay que considerar razones técnicas, sino también las razones políticas. Cuando expongas este tipo de razones políticas, puedes hacer referencia a tus convicciones personales, pero también a

planes existentes y programas ya aprobados que también resalten esas razones políticas que justifican tu proyecto. Asimismo, es bueno que indiques los efectos de la no intervención.

**2. Tienes que justificar que tu proyecto es la solución más adecuada para resolver el problema.**

A menudo, estos dos aspectos, complementarios pero distintos, suelen confundirse. Muchas veces se da por hecho que el problema a resolver es muy importante, sin explicar esa importancia. Otras veces se aportan datos acerca del problema que se pretende resolver con el proyecto, pero no se justifica que el proyecto es lo mejor que se puede hacer en esa situación.

### Finalidad del proyecto

Hay que **distinguir entre lo que es la finalidad del proyecto y lo que es el objetivo u objetivos del proyecto.** La finalidad de un proyecto es más bien una aspiración a solucionar un problema bastante general. El objetivo fija unos resultados perfectamente alcanzables mediante la realización del proyecto.

**No siempre es necesario explicar finalidades últimas.** Normalmente, son más importantes los objetivos. Existe a veces la tendencia a exagerar la finalidad de un proyecto, o bien a expresarla en términos vagos y abstractos. Sin embargo, muchas veces los proyectos son tan pequeños y concretos que no es necesario formular este tipo de fines. Sólo cuando se trata de proyectos que se insertan dentro de programas o planes más amplios y tendientes a lograr el desarrollo de algunas áreas o sectores generales, conviene aclarar cuáles son esos fines últimos que justifican la existencia del proyecto.

(continuación)

Es muy importante marcar unos objetivos realistas

## Referencia a las Instituciones

Cuando se trate de un proyecto que estés preparando para una institución dentro de la que trabajas, este punto lo puedes obviar o reducir bastante, ya que esa información la conocerán todos. Sin embargo, cuando presentes el proyecto a una entidad ajena, conviene que dediques atención a este tema.

Si presentas tu proyecto a título individual a una organización que apenas te conoce, debes adjuntar tu **currículum** personal. Si presentas el proyecto a una entidad externa, pero en nombre de otra asociación u organización a la que perteneces, tendrás que indicar cuáles y explicar brevemente con qué instalaciones contáis y qué proyectos habéis realizado en el pasado. También puede ser conveniente mencionar cuáles son las prioridades de tu organización, vuestras relaciones con otras instituciones, etc.

En caso de que tu proyecto se presente a una institución solicitando una subvención o buscando algún tipo de financiación, puede ser muy práctico adjuntar toda esta información (que suele ser amplia) en un *dossier* aparte del proyecto. Todo ello, con el fin de no abultar innecesariamente el documento que contenga el proyecto.

## Objetivos del Proyecto

Un proyecto sin objetivos no es un proyecto; podrá ser un estudio, un trabajo u otra cosa, pero no un proyecto. Es importante que te esfuerces en definir bien los objetivos de manera precisa y tratando de utilizar criterios concretos, comprobables y objetivables.

A veces conviene hacer una distinción entre objetivo principal o general, y los objetivos específicos o complementarios:

- El **objetivo principal**, llamado también objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.
- Los **objetivos específicos**, inmediatos o complementarios, son especificaciones o pasos que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general. No es necesario formular objetivos de este tipo en todos los proyectos. La necesidad de su formulación vendrá dada por el grado de generalidad o

abstracción que tenga el objetivo general.

No debes confundir –como ocurre con frecuencia– *los objetivos* (que hacen referencia al fin deseado) y *los medios* para alcanzar los objetivos o los resultados, que son las realizaciones prácticas del proyecto. Así, por ejemplo, cuando se dice “analizar”, “celebrar un seminario”, “realizar una investigación”, etc., se está haciendo referencia a medios y resultados; consecuentemente, son términos que no debes utilizar para definir objetivos.

## Resultados

Los resultados de un proyecto son los **logros y realizaciones alcanzados** gracias a la ejecución del proyecto. Un proyecto habrá tenido éxito en la medida en que los resultados se hayan aproximado a los objetivos iniciales. Tanto los resultados como los objetivos pueden dividirse o clasificarse tanto de manera cuantitativa como cualitativa, así como a corto, medio o largo plazo. En principio, cuando redactes un proyecto puedes trazar unos objetivos y garantizar la realización de unas actividades, pero desconocerás qué resultados vas a alcanzar realmente con tu proyecto. A pesar de todo, conviene que hagas una mención a los resultados que esperas conseguir con cierta probabilidad.

Los resultados concretan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán estos. Procura ser preciso en tu proyecto; aunque te parezca que los objetivos y resultados de tu proyecto son humildes, no trates de corregirlo con grandes frases, vaguedades o promesas irrealizables.

Los resultados de tu proyecto tienen que cumplir algunos **requisitos**:

que su realización pueda comprobarse, que estén ordenados según una secuencia temporal lógica, que su realización sea esencial para conseguir el objetivo propuesto, que sean realizables con los recursos disponibles.

Otra cuestión importante es la **divulgación de los resultados**. Esta divulgación dará prestigio a tu organización y permitirá que otras personas puedan realizar proyectos similares, los cuales facilitarán el

(continuación)



cumplimiento de los objetivos y finalidades trazados en tu proyecto. La divulgación se puede realizar de las siguientes formas:

Informando de los resultados alcanzados a la organización que financia tu proyecto, incluso si ésta no te lo exige.

Informando por iniciativa propia a organizaciones o personas que puedan estar interesadas en conocer los resultados del proyecto.

Publicando documentos informativos en prensa general o especializada.

Creando una página web informativa, lo cual es frecuente en los proyectos de cierta envergadura.

Etc.

## Destinatarios

Se trata de identificar a los destinatarios inmediatos y a los destinatarios finales o indirectos. Generalmente, se trata de dos tipos de destinatarios bastante diferenciados.

Cuando te refieras a los destinatarios finales, evita el uso de términos generales y vagos tales como “sectores desfavorecidos”, “campesinos pobres”, etc. Emplealos únicamente si quieres darle a tu proyecto un perfil político. En otro caso, diseña tu proyecto identificando con precisión a los destinatarios. Para ello, puede estar bien que utilices: Datos demográficos de tipo estadístico: (por ejemplo: número de adultos que vieron interrumpida su escolarización durante la Guerra Civil, número de inmigrantes que llegaron a Murcia sin estudios básicos); Indicadores socioeconómicos: (por ejemplo: % de trabajadores con contrato temporal, número de familias con ingresos por debajo del salario mínimo, etc.).

## Productos

Los productos son los materiales y las herramientas que debes confeccionar para poder ejecutar tu proyecto. Son, por tanto, medios para conseguir los fines y

los objetivos. Es normal que te cueste distinguir entre los resultados y los productos. La diferencia está en que la obtención de los productos no depende de factores externos.

La obtención de los productos depende de cómo gestionas el proyecto, de tu competencia y eficacia.

Los productos consisten, a menudo, en la edición de folletos, CD-ROM, DVD's, páginas web, etc, directamente relacionadas con tu proyecto.

## Localización

La localización de un proyecto es el **lugar en donde se realizará**. Por otra parte, tu proyecto también debe señalar cuál es su **cobertura espacial**, es decir, debes indicar la zona que cubrirá el proyecto, los lugares próximos al lugar de ejecución del proyecto que también se beneficiarán del mismo.

Por tanto, es necesario que expliques:

La zona a la que va a afectar el proyecto: Pedanía de..., municipio de Murcia, Región de Murcia, etc.

La sede o local desde el que vas a realizar el proyecto.

En ocasiones, la cobertura espacial suele indicarse no sólo en términos geográficos, sino también en términos demográficos (señalando el número de habitantes que se verán beneficiados).

## Actividades, tareas y metodología

La ejecución de cualquier proyecto consiste en realizar un conjunto de actividades y tareas, con objeto de obtener los productos del proyecto y alcanzar buenos resultados que cumplan los objetivos marcados. Intenta que las actividades y tareas se sucedan en un orden lógico e indica de manera concreta y precisa cuáles son las actividades que hay que ejecutar, así como las diferentes tareas en que se dividen las actividades.

(continuación)

*Una metodología clara facilita mucho el éxito de la actividad*





Cuando describas las actividades y tareas de tu proyecto **tienes que tratar los siguientes puntos:**

Especifica las actividades y tareas a realizar.

Señala una fecha de inicio y de terminación de cada actividad.

Señala la cantidad y calidad de los recursos necesarios (recursos humanos, servicios, equipo, dinero, bienes, etc.) para cada actividad y tarea.

Indica los métodos y técnicas que se utilizarán para realizar las diferentes actividades.

En el caso de proyectos de trabajo social o de animación, es bueno que utilices técnicas e instrumentos que promuevan la participación de la gente en el desarrollo del proyecto.

### Calendario

Otro de los aspectos esenciales en la elaboración de un proyecto es la **determinación de la duración de cada una de las actividades**. Elaborar un calendario permite a quien juzgue tu proyecto establecer si existe una distribución uniforme del trabajo, si los plazos son realistas, si los límites de tiempo asignados a cada actividad (mínimo y máximo) son proporcionados entre sí o hay desajustes graves, etc.

Para realizar el calendario, existen diferentes técnicas. El más simple y conocido es el **cronograma** o diagrama de Gantt. Consiste en una matriz de doble entrada, en la que se anotan, en las líneas, las distintas actividades que componen un proyecto, y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollan esas actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad representa el periodo de duración de la misma.

La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, señalando la

fecha de inicio y la fecha de terminación de la actividad. Para realizar un cronograma similar solamente se requiere: Ordenar las actividades cronológicamente, determinando aquellas que se pueden realizar simultáneamente. Estimar la duración de cada actividad. Determinar en qué fecha va a comenzar cada actividad y en qué fecha se va a concluir. Hay que contemplar la posibilidad de que se produzcan retrasos o se den situaciones imprevistas.

Por último, queremos indicar que **el calendario definitivo del proyecto debes elaborarlo una vez realizado el calendario financiero**

que explicamos en el punto siguiente. Es importante tener en cuenta que para la realización de cada actividad vas a necesitar dinero.

### Recursos (Materiales y técnicos, humanos y financieros)

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos (bienes, medios, servicios, etc.) para realizar las actividades, obtener los productos y lograr el objetivo inmediato. Cuando elabores tu proyecto es conveniente que distingas tres tipos de recursos: materiales y técnicos, humanos y financieros.

**Recursos Materiales y Técnicos:** Tu proyecto debe especificar las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física y tecnologías que necesitas para llevar a cabo el proyecto.

**Recursos Humanos:** Para ejecutar algunos proyectos, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Por

consiguiente, debes hacer constar en tu proyecto la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo. En ocasiones, incluso, puede ser necesario formar a los recursos humanos para que el proyecto pueda llevarse a cabo. En estos casos hay que establecer qué formación ha de tener el personal que se necesita.

Cada vez es más frecuente la formación de recursos humanos para los proyectos de voluntariado y los proyectos de realización de actividades socio-culturales. Aunque la formación de voluntarios sea importante, es más importante su buena disposición y sus ganas de trabajar. En los proyectos de investigación, los de carácter académico o los de carácter laboral es más frecuente contar con personas ya formadas.

**Recursos Financieros:** Un proyecto en el que no hay recursos financieros no es mucho más que una declaración de buenos propósitos. Por consiguiente, debes realizar una estimación de los fondos que puedes obtener, con indicación de las diferentes fuentes con las que podrás contar: subvenciones, aportaciones de socios o colaboradores, créditos o préstamos, presupuesto ordinario de tu organización, pago del servicio por los usuarios, etc. Los recursos financieros sirven para pagar los otros recursos: humanos, materiales y técnicos. Con ello, quedará establecida la estructura financiera del proyecto (quién o qué financia qué).

(continuación)



Pero ello no basta; además, tienes que elaborar un calendario financiero. No sólo hay que prever los gastos, sino también el momento en que van a producirse. No sólo debes tener ingresos para pagar tus gastos; también es necesario que tengas los ingresos antes de pagar tus gastos o bien, de no ser así, al menos debes prever ese desfase y pensar en la manera de afrontarlo (con tu propio dinero, solicitando aplazamientos a los acreedores a los que debes pagar, etc.). Normalmente, la elaboración de un proyecto conlleva unos pequeños gastos iniciales que, a menudo, deben pagarse confiando en recibir más tarde algunos ingresos.

### **La valoración de las contribuciones en especie:**

Las contribuciones en especie guardan mucha relación con este apartado relacionado con los recursos. **La valoración de las contribuciones en especie consiste en transformar los recursos materiales y humanos en recursos financieros** y tiene especial importancia en el caso de las organizaciones y proyectos de voluntariado o carácter social.

Cuando **solicites una subvención** para la realización de un proyecto, muchas veces las Administraciones te exigen que aportes una cantidad equivalente a un determinado porcentaje de la subvención. En ocasiones será una cantidad que tú jamás podrías aportar en metálico.

Sin embargo, se permite incluir dentro de esa cantidad los recursos humanos y materiales que puedas destinar a ese proyecto. Obviamente, no constituyen contribuciones en especie los recursos materiales y humanos que se van a financiar con la propia subvención, sino únicamente los que tú aportes autónomamente.

Para incluir los recursos como aportación propia al proyecto, debes **dar una valoración económica** razonable de esos recursos humanos y materiales. No importa si son recursos que tú obtengas de forma gratuita (por ejemplo, el trabajo de voluntarios); debes hacer una valoración de los recursos a precios normales del mercado.

Ejemplo: Los fondos Estructurales de la Unión Europea financian la realización de proyectos por parte de las Administraciones Públicas. La Unión Europea exige que la Administración que solicita la ayuda aporte un mínimo del 15% del coste del proyecto, si bien el porcentaje varía



según la región de que se trate. Esa aportación propia puede consistir en recursos humanos o financieros a los que se les da una valoración económica.

## Presupuesto

Acabamos de hablar de la necesidad de que tu proyecto especifique los recursos financieros con los que vas a contar, así como las fechas de los ingresos y los gastos del proyecto. Esta idea es coincidente con el concepto de presupuesto. **El presupuesto es la relación de gastos e ingresos de tu proyecto.**

Aunque te parezca una repetición, es muy importante que incluyas un apartado sobre recursos financieros y otro sobre el presupuesto. Por un lado puedes hacer una mención genérica a los recursos financieros y un calendario financiero aproximado. En otro apartado, es aconsejable que hagas un presupuesto que especifique más en qué se va a gastar el dinero y en el que figuren cifras e importes concretos. De esta manera, quien sólo quiera tener una idea aproximada del proyecto, simplemente leerá el apartado de los recursos financieros, sin entrar a examinar el presupuesto, que resulta un poco complicado por la abundancia de cifras y partidas.

### **Cómo se hace un presupuesto.**

El presupuesto recoge los gastos y, si los hay, los ingresos que vayas a obtener por la realización de tu proyecto. Normalmente, sólo podrás hacer una previsión de los ingresos. Los gastos, sin embargo, deben ser **exactos y estar suficientemente desglosados o individualizados**; el presupuesto debe especificar claramente cada una de las partidas, enunciando los gastos de personal, material, equipo, gastos de funcionamiento, etc., todo ello expresado en euros o en la moneda nacional del país donde se vaya a presentar el proyecto.

Para hacer un presupuesto, conviene que **conozcas la diferencia entre un gasto y una inversión**. En ambos casos se asume una obligación económica a cambio de un producto o servicio. Sin embargo, en el caso de las inversiones, el bien adquirido permanece en tu patrimonio o en el de tu organización durante más de un ejercicio económico, de manera que la obligación económica que hayas contraído puedes “repartirla” entre

(continuación)



varios ejercicios económicos. En consecuencia, si tu organización tiene ánimo de lucro no conviene que tengas gastos superiores a tus ingresos, pero sí es razonable que, ocasionalmente, tus ingresos no cubran la suma de los gastos y las inversiones, ya que las inversiones de hoy se compensarán con ingresos futuros.

Por ejemplo, el pago del alquiler de un local es un gasto, ya que estás adquiriendo un derecho que se agota al final del año. Sin embargo, si tu organización adquiere un local, estamos ante una inversión, porque la propiedad del local se prolonga más allá del ejercicio económico. Y no hay motivo para preocuparse si, por haber comprado el local, tu organización ha tenido más pagos que cobros, ya que el coste de adquisición del local se irá compensando con ingresos de años futuros.

Como ves, los gastos y las inversiones tienen una naturaleza muy distinta. Por eso es bueno que en tu presupuesto especifiques cuáles es gasto y cuáles inversión.

**La estructura del presupuesto va en función de las actividades y del tipo de gastos e ingresos que se vayan a generar.** Entre los conceptos o líneas presupuestarias más comunes, destacan:

Gastos generales o de funcionamiento: aquí debes recoger alquileres de locales, electricidad, agua, gas, gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, etc.), limpieza, seguros, impuestos indirectos, etc.

Gastos de edición, promoción y difusión. Incluye el coste de la preparación de folletos, CD, Roms, vídeos o DVD divulgativos, celebración de conferencias, anuncios, etc.

Gastos o inversiones en materiales: Gastos de adquisición de equipos informáticos, mobiliario, maquinaria, vehículos,

inmuebles, libros, etc.

Asistencias técnicas: Incluye en esta partida los gastos derivados de la contratación de estudios, servicios de auditoría, de consultoría, jurídicos, etc.

Inversiones en activos inmateriales: patentes, gastos en investigación y desarrollo que hayan permitido obtener resultados, concesiones administrativas, etc.

Inversiones en activos financieros (acciones de otras sociedades, bonos, participaciones en fondos de pensiones, etc.).

Imprevistos: En todo proyecto debes prever una cierta cantidad de dinero para gastos imprevistos. La suma que se suele calcular es el 5% del total de presupuesto de gastos.

### **Gastos e inversiones.**

Gastos de personal: Especifica los distintos niveles retributivos de cada categoría laboral (personal técnico, auxiliares administrativos, etc.).

Gastos de viaje: Incluye los gastos de los billetes de transporte y las dietas: alojamiento, alimentación y otros gastos necesarios para realizar actividades fuera del lugar habitual de residencia.

### **Ingresos.**

La ejecución de algunos proyectos permite obtener ingresos económicos. De hecho, si tu organización tiene ánimo de lucro, los ingresos deben ser superiores a los gastos. Si esperas conseguir ingresos realizando tu proyecto, debes mencionarlo cuando lo estés redactando. Los ingresos pueden ser muy variados:

Ingresos por la organización de conciertos, conferencias, seminarios, etc.

Ingresos por la comercialización de productos en tiendas o mercadillos.

Ingresos por donativos o subvenciones.

Etc.



## **Responsables y estructura administrativa**

Otro elemento importante de tu proyecto va a consistir en especificar cómo vas a organizarte para realizarlo. Con otras palabras, en este apartado debes especificar cómo vas a repartir el trabajo a las personas encargadas de ejecutar y llevar a cabo las actividades.

Para ello, conviene hacer figurar en el diseño del proyecto las siguientes cuestiones:

**Organigrama**, donde aparezcan claramente señaladas las funciones del personal del proyecto, señalando quién es el responsable y de qué parte del proyecto.

**Manual de procedimientos**, en el que se indica cómo desempeñar el trabajo y cuáles son las normas y procedimientos de carácter técnico y administrativo que se han de seguir para llevar a cabo las actividades y tareas. La redacción de un manual de procedimientos es aconsejable si perteneces a una organización grande y el manual se va a aprovechar para otros proyectos. En otro caso, es una tarea muy trabajosa.

**Mecanismos de coordinación** del proyecto con otras personas externas a tu organización que vayan a prestarte ayuda.

(continuación)



**Sistemas que vas a utilizar para la evaluación interna y el seguimiento.**

**Canales de información:** a quién hay que informar, qué tipo de información se le debe facilitar, en qué soporte (cara a cara, telefónico, por escrito, etc.), con qué objetivo (facilitar datos e información, consultar una toma de decisiones, asesorar, informar acerca de las actividades realizadas, etc.) y con qué frecuencia (diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, anual).

Existen tres formas principales de estructurar los proyectos desde el punto de vista organizativo: funcional, por proyecto y matricial; cada una de ellas tiene sus ventajas e inconvenientes. Debes buscar el tipo de organización que mejor se adapte a las circunstancias y características concretas del proyecto.

### **Organización funcional.**

La gestión del proyecto se lleva a cabo dentro de un organismo ya existente y en el que participan los funcionarios, profesionales o técnicos del mismo. La realización del proyecto es, en este caso, una actividad más, dentro de las que ya está realizando esa unidad.

### **Organización por proyecto.**

Consiste en crear una unidad de gestión que desaparece cuando este se termina. En este caso, existe un responsable o coordinador general del proyecto y la unidad de gestión se estructura de acuerdo con las necesidades del proyecto.

### **Organización matricial.**

Cada proyecto es dirigido por un director, pero el resto del personal pertenece a diversas unidades administrativas del organismo responsable. Cada persona depende, en este caso, de una doble jefatura: del director del organismo y del director del proyecto. Este último solo tiene autoridad sobre los técnicos, en los aspectos específicos del proyecto. Mediante este tipo de organización, se pretende contar con

las ventajas de las dos modalidades anteriores, al mismo tiempo que se procura atenuar las debilidades de ambas, lo que no siempre se consigue.

## **Pre-requisitos**

Los pre-requisitos son los **factores externos sobre los cuales tú no puedes tener ningún tipo de control, pero que resultan esenciales para el éxito del proyecto**. Es necesario que en el diseño del proyecto especifiques claramente cuáles son esos factores externos de los que depende el éxito del proyecto. Un pre-requisito puede ser la concesión de una subvención, sin la cual el proyecto no puede realizarse. Los pre-requisitos también pueden ser decisiones políticas, productos de otros proyectos, etc. Nunca debes señalar cuestiones que conciernen a las partes implicadas en el proyecto (recursos humanos, material, obligaciones propias, etc.), ya que ello no queda fuera del control del proyecto.

Identificando los pre-requisitos de tu proyecto, consigues tres cosas:

Mejoras la probabilidad de éxito de tu proyecto, ya que conoces las posibles dificultades.

Reduces la incertidumbre de tu proyecto, ya que puedes prever con más exactitud los resultados que vas a conseguir.

Si estableces unos pre-requisitos y luego esos pre-requisitos no se cumplen y fracasa tu proyecto, nadie te podrá acusar de ese fracaso, ya que podrás argumentar que se debió a causas externas. Estos pre-requisitos o factores externos tienen una gran importancia: si en tu proyecto obtienes los productos previstos, podrás lograr las metas y los objetivos, pero ese éxito no depende solo de la obtención de los productos.

Los pre-requisitos deben ser razones o factores concretos. Además, debes justificar que es probable que los pre-requisitos se cumplan. Si su cumplimiento es improbable, lo es también el cumplimiento de los objetivos y tu proyecto resultará poco interesante.





## EVALUACIÓN DE UN PROYECTO

La mayoría de los proyectos son **evaluados** antes, durante o después de su ejecución. Esa evaluación la pueden hacer los destinatarios del proyecto, la organización que lo financia o la propia organización que realiza el proyecto. La evaluación de tu proyecto no siempre la realiza un tercero; también te puedes auto-evaluar. La autoevaluación de tu proyecto puede ser de gran ayuda, ya que es una ocasión para enriquecer y reorientar el proyecto hacia la consecución de los objetivos.

La evaluación de tu proyecto será, generalmente, más positiva si se realiza sobre la base de una colaboración estrecha entre el responsable del proyecto y el responsable de la evaluación. En la medida en que sea posible, debes brindar tu colaboración a quien evalúa tu proyecto, prestándole a dar explicaciones, ofrecer detalles, etc.

Para realizar una evaluación son necesarios unos **indicadores**. Los indicadores de una evaluación son los instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas. Es muy positivo que **ya menciones estos indicadores en el propio diseño del proyecto**. De este modo, le facilitarás el trabajo a tu evaluador.

Para que los indicadores sean válidos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

**Independencia.** No conviene que uses el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos. Cada meta debe tener un indicador propio.

**Verificabilidad.** Los indicadores deben ser datos objetivos y comprobables. Esto permite que objetivamente el indicador tenga el

mismo significado tanto para un defensor como para un oponente del proyecto.

**Accesibilidad.** Es necesario que los indicadores puedan conocerse fácilmente. No tiene mucho sentido utilizar indicadores cuya obtención lleve mucho tiempo y esfuerzo. Lo ideal es usar indicadores publicados por otras instituciones o que se puedan obtener mediante el seguimiento ordinario del proyecto.

**Relevancia.** Es necesario que elijas indicadores que guarden relación con las metas a alcanzar. De todas formas, no siempre podrás encontrar indicadores directamente cuantificables de lo que queremos medir. En esos casos, hay que utilizar indicadores de sustitución o indirectos. Cuanto más indirecto es el indicador, mayor es el peligro de que influyan factores extraños.

## MODELOS DE EVALUACIÓN

La evaluación abarca tres fases: **evaluación previa (ex-ante)**, **evaluación continua** y **evaluación final (ex-post)**.

El objetivo de la **evaluación previa** es mejorar la calidad final del proyecto en preparación. La evaluación previa, salvo que se trate de una auto-evaluación, suele tener lugar en el marco de un proceso de selección de proyectos, ya que normalmente se realiza para seleccionar uno de entre varios proyectos que compiten por la misma financiación. La selección de proyectos se trata en el capítulo siguiente.

La **evaluación continua** se desarrolla durante toda la vida del proyecto y pretende ir corrigiendo sobre la marcha los posibles errores que se vayan detectando en la ejecución de las actividades. Sirve para examinar si el diseño de tu proyecto sigue siendo el adecuado y para determinar los resultados provisionales y las posibles repercusiones de esos resultados. Como consecuencia de la evaluación continua, suelen emitirse informes intermedios de evaluación.

La **evaluación final** es la que se realiza una vez terminado el proyecto. Esta evaluación te permitirá:

- Conocer una evaluación, propia o ajena, del logro de resultados en cuanto a productos, metas, objetivos y finalidades.

- Obtener enseñanzas y experiencias para otros proyectos que realices en el futuro.

Quien evalúa tu proyecto también podrá en ocasiones aplicar a su trabajo (convocatoria de subvenciones, etc.) los

conocimientos derivados de la evaluación del proyecto.

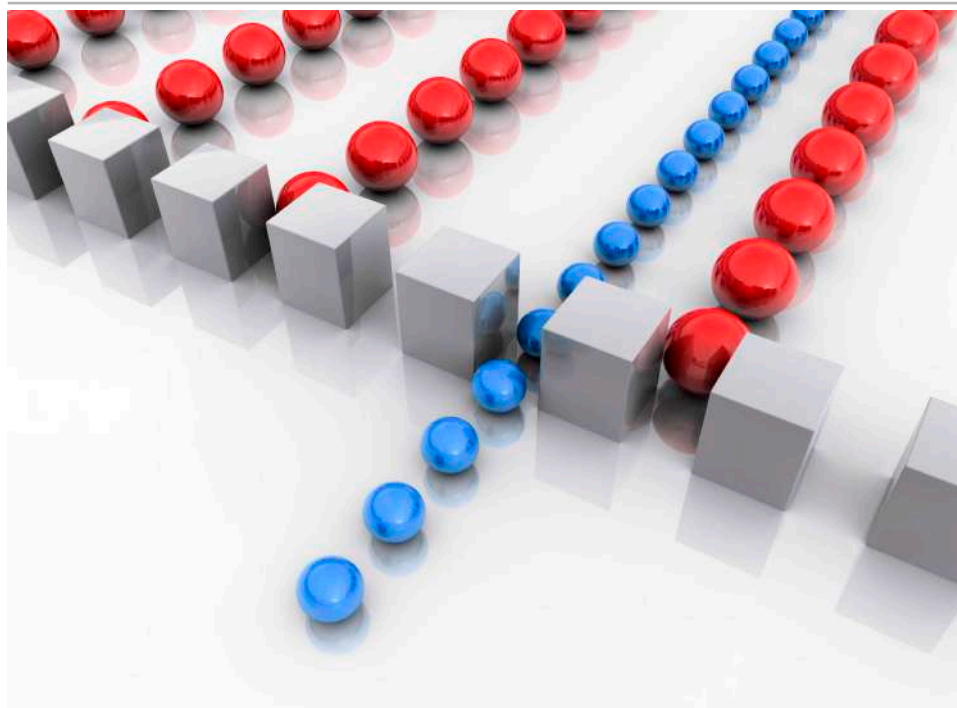
Toda evaluación, con independencia del momento y el sujeto que la realice, posee un aspecto **cuantitativo**, otro **cualitativo** y otro de **seguimiento económico**.

La **evaluación cuantitativa** se realiza principalmente a través de un seguimiento de los indicadores apropiados.

La **evaluación cualitativa** se suele realizar básicamente a través de entrevistas y cuestionarios con los socios, expertos, representantes locales y beneficiarios o destinatarios del proyecto.

El **seguimiento económico** consiste en vigilar el cumplimiento del presupuesto inicialmente diseñado. Este tipo de seguimiento o evaluación económica puede hacerse preparando una serie de cuadros. Es importante, por tanto, ir redactando, de forma mensual, un listado de los gastos ejecutados, incluyendo la copia de las facturas y su justificante de pago. Si realizas el proyecto en coordinación con otros socios u otras instituciones, es conveniente que los socios se envíen mutuamente estos listados cada cierto tiempo.





## CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS

### Un proyecto tiene que pasar, normalmente, un examen.

Casi todos los proyectos deben ser seleccionados en competencia con otros. Esa selección la realiza tu propia organización u otra que concede subvenciones. Cuando prepares tu proyecto debes tener en cuenta, por tanto, ese momento decisivo que constituye la selección de proyectos.

La selección y la evaluación de proyectos se diferencian en que la primera siempre se realiza antes de la ejecución del proyecto. La selección de proyectos tiene por objetivo investigar el diseño del proyecto, su coherencia interna, su grado de adaptación a la realidad social, etc. Cuando se pretende seleccionar proyectos, suelen hacerse dos tipos de análisis.

#### Análisis coste-beneficio.

Este tipo de análisis es fundamental cuando se trata de proyectos productivos (concurso de ideas emprendedoras, taller artesanal, cooperativa, etc.). Consiste en analizar en cada momento o fase del proyecto el nivel de costes y beneficios económicos, comparando uno y otro a los efectos de determinar la oportunidad y la rentabilidad del proyecto. Los análisis de coste-beneficio y valoración son una parte fundamental de las ciencias

económicas y exceden el contenido de este manual.

En todo caso, ten en cuenta que los análisis coste-beneficio son siempre de tipo cuantitativo. De modo orientativo, puedes usar la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficios} / (\text{Gastos} + \text{inversiones})$$

**Este tipo de análisis se complica cuando se trata de evaluar proyectos sociales o culturales.** En primer lugar, los proyectos sociales y culturales no suelen ser económicamente rentables, sino que suponen pérdidas para la organización que los financia directa o indirectamente. En segundo lugar, estos proyectos no se deben evaluar únicamente por sus beneficios o sus pérdidas; también es importante su valor cultural o redistributivo.

En cualquier caso, aunque no se trate de un análisis coste-beneficio, es conveniente que, cuando prepares un proyecto de tipo social o cultural, utilices indicadores de tipo económico para demostrar que el volumen de gastos no es excesivo.

Un ejemplo de estos indicadores será el siguiente:

$$\text{Gastos} + \text{Inversiones} / \text{Número de beneficiados}$$

EJEMPLO: Tu organización tiene la

posibilidad de realizar tres proyectos alternativos:

el proyecto A, que es un proyecto de integración de inmigrantes;  
el proyecto B que es un proyecto de formación tecnológica;  
y el proyecto C, que es un proyecto de educación sexual.

De todos ellos, sin embargo, estás obligado a elegir uno por problemas presupuestarios o falta de tiempo. La fórmula anteriormente vista nos permite escoger el proyecto más útil:

Proyecto A=	$\frac{\text{Gastos} + \text{Inversiones}}{\text{Número de beneficiarios}} = 20 / 50 = 4;$
Proyecto B=	$\frac{\text{Gastos} + \text{Inversiones}}{\text{Número de beneficiarios}} = 3$
Proyecto C=	$\frac{\text{Gastos} + \text{Inversiones}}{\text{Número de beneficiarios}} = 2$

Esta clase de análisis nos permite ir evaluando la rentabilidad de los proyectos, aun cuando no generen beneficios económicos. En este caso, el Proyecto A es mejor que el proyecto B y el B es mejor que el C.

#### Análisis de tipo social

Además del análisis coste-beneficio, tu proyecto, si es de tipo social o cultural, va a ser objeto, por parte de quien lo evalúa o selecciona, de un análisis de tipo social, también llamado balance social.

(continuación)

El balance social requiere:

Que el proyecto identifique a los destinatarios directos e indirectos de tu proyecto.

Que el proyecto identifique las necesidades sociales que pretende satisfacer.

A partir de ahí, el órgano encargado de la selección de los proyectos valorará la importancia social de las metas y los objetivos y la adecuación de las actividades y tareas a esas metas y objetivos. El balance social, no obstante, **no es una fórmula matemática, sino más bien un juicio político o técnico-político**. Los intereses de cada colectivo social son muy distintos y suelen entrar en conflicto entre sí. Quien seleccione tu proyecto en concurrencia competitiva con otros, se inclinará por unos u otros intereses.

Sin embargo, es normal que la organización que seleccione y clasifique los proyectos comunique con anterioridad los **criterios que va utilizar para la selección de proyectos**. Lo mejor, por tanto, es que **sigas esos criterios de selección**.

La valoración técnico-política de tu proyecto se realiza **siguiendo un sistema de ponderación** que se compone de los pasos siguientes:

- 1) En primer lugar, se jerarquizan, por orden de importancia, los criterios de selección de proyectos. Esta ponderación tiene carácter político.
- 2) Una vez ponderados los criterios de selección, se puntúa el grado de cumplimiento de los distintos criterios de selección por parte de cada proyecto. Esta decisión no es política, sino técnica.
- 3) En tercer lugar, se multiplican las ponderaciones del apartado 1) por las puntuaciones del apartado 2). Cada proyecto obtiene una puntuación ponderada por criterio de selección.
- 4) Se suman las puntuaciones ponderadas de cada proyecto obtenidas en el apartado 3).

## DIVULGACION Y PUBLICIDAD DEL PROYECTO

Aparte de preparar un buen proyecto, es necesario que los demás se enteren de ello. Las actividades de divulgación y publicidad suelen tener lugar en todas las fases de un proyecto, desde los momentos iniciales del programa hasta la presentación de los resultados finales.

De nada sirve un buen proyecto si los destinatarios lo desconocen, ya que en ese caso no vas a poder realizar las actividades oportunamente. En los proyectos de dimensión media o grande conviene costear anuncios y publicidad en la prensa, radio y televisión. También es aconsejable crear una página web en la que expliques brevemente en qué consiste tu proyecto. Si tienes los conocimientos oportunos, este medio publicitario te resultará muy barato y podrás permitirte para cualquier proyecto. En los proyectos de dimensión más modesta es muy útil el boca a boca y el contacto directo con personas que tú crees que podrán ser destinatarios de tu proyecto.

Junto a la divulgación inicial de las actividades a realizar, tiene mucho

interés la divulgación de los resultados del proyecto, de lo que ya se ha hablado en otro apartado. La difusión de los resultados consiste en explicar si se han alcanzado los objetivos, si se ha avanzado en la resolución de



algún problema social importante, etc. Debes hacer lo posible para que esa divulgación llegue a las personas y organizaciones relacionadas con la materia sobre la que trata tu proyecto. De este modo, esas

personas y organizaciones no perderán recursos en investigar o tratar algo sobre lo que tú ya has trabajado, lo cual ocurre a menudo. Cuando un proyecto consigue una divulgación amplia de sus resultados, se dice que ha tenido un **efecto multiplicador**, y ello prestigia a la organización que lo ha ejecutado.

Frecuentemente, además, debes realizar obligatoriamente las actividades de difusión y publicidad cuando pretendas obtener algunas subvenciones para el proyecto.



+

## Conclusiones

### Ideas básicas y puntos clave

Vistas ya las diferentes partes y aspectos de un proyecto, las ideas más importantes que tienes que tener en cuenta para preparar un proyecto son las siguientes:

No hay una normativa fija para la elaboración de proyectos. Lo más importante la **iniciativa, la creatividad y las ganas de trabajar**. También te ayudará tener un carácter abierto, flexible y sensible.

La posible variedad de proyectos es enorme: culturales, empresariales, de voluntariado, de entretenimiento, académicos, etc.

Igualmente, los proyectos pueden tener un alcance muy diverso: local, regional, nacional o internacional. Los proyectos internacionales exigen más esfuerzo, más coordinación y más recursos, pero permiten aprender de otras culturas y compartir experiencias.

Un proyecto consta de una serie de actividades a través de las cuales se pretenden alcanzar unos objetivos y finalidades. Los proyectos, en ocasiones, deben **adaptarse** a planes y programas de alcance más amplios. Asimismo, si presentas tu proyecto a una convocatoria de subvenciones también deberás adaptarte a las condiciones de la convocatoria.

Debes meditar mucho los contenidos y la estructura de tu proyecto antes de entrar de lleno a redactarlo. De este modo no perderás nunca la visión de conjunto. Si deseas obtener información o ayuda económica es bueno **que hables con mucha gente** para discutir tu proyecto. Puede ayudarte alguna ONG o las Administraciones Públicas, incluida la Unión Europea, que desarrollan políticas de apoyo a la juventud y que cuentan con órganos especializados.

En todo caso, **las ayudas públicas no son imprescindibles** para realizar un buen proyecto.

En la medida de lo posible, respeta el calendario y el presupuesto que hayas determinado en un principio.

Ten en cuenta que tu proyecto será normalmente **evaluado** por alguna persona u organización. Si conoces sus criterios de evaluación, procura adaptarte a ellos.

Intenta dar publicidad y difusión a tu proyecto. Haz que la lectura de los materiales que edites sea fácil y procura ser lo más práctico y concreto posible. No abuses de vaguedades e ideas grandilocuentes.



# PUNTOS BÁSICOS Y ESTRUCTURA DE UN PROYECTO

1. PRESENTACIÓN
2. FUNDAMENTACIÓN, FINALIDADES Y OBJETIVOS
3. ACTIVIDADES PREVISTAS
4. METODOLOGÍAS Y PLANIFICACIÓN
5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO
6. PREVISIÓN DE RECURSOS

ANEXOS

## Presentación

Datos de la entidad

Entidad-A o de constitución-Nº actual de socios

Denominación del programa, duración del programa (fecha de inicio y fin), ámbito de actuación del programa (municipio, barrio, pedanía)

Nº de destinatarios previstos (número de beneficios directos, número de beneficiarios indirectos), perfil de los destinatarios (edades, género, procedencia, socios-no socios...)

Estructura organizativa (Comité organizador de la actividad)

## Fundamentación, finalidades y objetivos

Fundamentación y necesidades del programa

Finalidad y objetivos generales

Objetivos específicos

## Actividades previstas

Descripción específica de cada actividad o grupo de actividades

Puede añadir o eliminar cuadros descriptivos individuales que precise para cada actividad

En el caso de que el número de actividades previstas supere la cantidad de 20 actividades deberán agruparse en temas o bloques de actividades de un único descriptivo de la actividad (reuniones, campañas, taller semanal...)

Actividad número...

Denominación

Fecha y lugar de realización

Nº de participantes en la actividad

Características de los participantes (edades, género, procedencia, socios-no socios...)

Descripción y organización de la actividad

Coste de la actividad (se puede detallar)

Resumen general de las actividades

Número total de las actividades previstas

Número total de las participantes previstos

Previsión gasto total por actividades

## Metodologías y planificación

Forma de trabajo y organización de la entidad para desarrollar el proyecto

La organización y planificación de las actividades

De qué forma implicaréis en la preparación y desarrollo de las actividades a los socios y/o a los participantes de las actividades

## Evaluación y seguimiento

Propuestas para la evaluación del programa:

Planificación (Quién evaluar, responsables e implicados en la evaluación, cómo, cuándo)

Indicadores de evaluación

Técnicas (reuniones, cuestionarios, observaciones, registros,...)

Otros recursos

## Previsión de recursos

Infraestructuras, espacios a utilizar

Recursos Materiales y Técnicos previstos

Prevención de los Recursos Humanos – Con el número de profesionales (que cobran) y número de voluntarios

Recursos y soportes previstos para la publicidad y la divulgación del programa y actividades (folletos, carteles, revistas, web, megafonía, radio, prensa...)

Previsión de Recursos económicos

1.- Previsión de GASTOS detallado

- Gasto total de actividades
- Otros gastos de carácter general (locales, material, seguros personal contratado, teléfono, asesoría...)
- Otros (especificar)

Total Previsión de Gastos

2.- Previsión de INGRESOS detallado

Aportación de la Asociación

Aportación de los participantes

- Otras subvenciones
- Otros servicios
- Departamentos municipales

Otras instituciones o entidades (especificar)

Otros ingresos previstos

Diferencia Previsión GASTOS-INGRESOS

## ANEXOS

Programa de Actividades

Publicidad y soportes gráficos

Soporte informático (indica tipo y contenidos)

Cartas de recomendación (se puede unir a la Presentación)

Otros (indica tipo y contenidos)



# ceem

*Consejo Estatal de Estudiantes  
de Medicina*

*Por el futuro de la Medicina*

UAB	<i>Universitat Autònoma de Barcelona</i>
UAH	<i>Universidad de Alcalá</i>
UAM	<i>Universidad Autónoma de Madrid</i>
UAX	<i>Universidad Alfonso X El Sabio</i>
UB	<i>Universitat de Barcelona</i>
UC	<i>Universidad de Cantabria</i>
UCa	<i>Universidad de Cádiz</i>
UCEU-CH	<i>Universidad CEU Cardenal Herrera</i>
UCEU-SP	<i>Universidad CEU San Pablo</i>
UCLM-Alb	<i>Universidad de Castilla la Mancha (Albacete)</i>
UCLM-CR	<i>Universidad de Castilla la Mancha (Ciudad Real)</i>
UCM	<i>Universidad Complutense de Madrid</i>
UCo	<i>Universidad de Córdoba</i>
UCV	<i>Universidad Católica de Valencia</i>
UdG	<i>Universitat de Girona</i>
UdL	<i>Universitat de Lleida</i>
UEM	<i>Universidad Europea de Madrid</i>
UEx	<i>Universidad de Extremadura</i>
UFV	<i>Universidad Francisco de Vitoria</i>
UGr	<i>Universidad de Granada</i>
UIC	<i>Universitat Internacional de Catalunya</i>
UJI	<i>Universidad Jaume I</i>
ULL	<i>Universidad de La Laguna</i>
ULPGC	<i>Universidad de Las Palmas de Gran Canaria</i>
UMa	<i>Universidad de Málaga</i>
UMH	<i>Universidad Miguel Hernández</i>
UMu	<i>Universidad de Murcia</i>
UNav	<i>Universidad de Navarra</i>
UOv	<i>Universidad de Oviedo</i>
UPF-UAB	<i>Universitat Pompeu Fabra-Autónoma de Barcelona</i>
UPV-EHU	<i>Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea</i>
URJC	<i>Universidad Rey Juan Carlos</i>
URV	<i>Universitat Rovira i Virgili</i>
US	<i>Universidad de Sevilla</i>
USal	<i>Universidad de Salamanca</i>
USC	<i>Universidade de Santiago de Compostela</i>
UV	<i>Universitat de Valencia</i>
UVa	<i>Universidad de Valladolid</i>
UZ	<i>Universidad de Zaragoza</i>

[www.ceem.org.es](http://www.ceem.org.es)

*Por el Futuro de la Medicina*