

Cuadernillos

DIGITALES

para el impulso de la Movilidad y la Participación
Juvenil a través del Asociacionismo



Redacción, realización y
evaluación de Proyectos
para Asociaciones Juveniles

EDITA:



Asociación Ser Joven
c/ Hernán Cortés, 29 – 1º D
39003 – Santander
www.ser-joven.org

AUTORES:

González García, Luis Alberto
Moreta Abascal, Marta

FINANCIA:

Gobierno de Cantabria
Dirección General de Igualdad, Mujer y Juventud

Febrero 2015

CUADERNILLOS DIGITALES PARA EL IMPULSO DE LA MOVILIDAD Y DE LA PARTICIPACIÓN JUVENIL A TRAVÉS DEL ASOCIACIONISMO

3.- REDACCIÓN, REALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA ASOCIACIONES JUVENILES

Consideramos que las asociaciones son unos de los lugares donde una persona puede participar activamente en su entorno, sentirse parte y participe, y por lo tanto, transformar la sociedad.

Para que las asociaciones puedan conseguir sus objetivos es necesario disponer de medios que ayuden a ello. Esos medios pueden ser la planificación y los proyectos propiamente dichos.

La elaboración de proyectos es una tarea ardua y en ocasiones poco reconocida y a la vez, es la piedra angular de cualquier acción que se desee realizar. Es la manera de recopilar las herramientas necesarias para poder actuar en la sociedad.

Como hemos comentado en otras ocasiones, las asociaciones son “escuelas de ciudadanía y de democracia” donde, desde el respeto y el diálogo se trabaja en grupo para conseguir unas metas previamente marcadas. Para ello y a través de la realización de planificaciones y proyectos, podemos lograr aquello que queremos conseguir.

Esta colección de de *Cuadernillos Digitales* surgieron con el objetivo de facilitar a la juventud los procesos de creación de asociaciones en las que participen y su posterior gestión.

Con estas publicaciones pretendemos aclarar algunas dudas que las asociaciones nos han ido planteando a lo largo del tiempo a través del Servicio de Asesoría que llevamos a cabo desde nuestra entidad, Asociación Ser Joven, o de los cursos de formación específicos que hemos realizado.

Por todo ello, en este número, dedicado a la *redacción, realización y evaluación de proyectos para asociaciones juveniles* pretendemos mostrar detalles y recomendaciones para que el ciclo de vida de los proyectos sea lo más cercano y sencillo de poner en marcha para las personas que actúan desde las asociaciones juveniles aportando su participación en la transformación de la sociedad.

Como siempre, esperamos que este trabajo de recopilación y redacción que hemos realizado sea de utilidad y pueda ser aprovechado por aquellas personas que lo deseen.

Marta Moreta y Luis Alberto González
Asociación Ser Joven



ÍNDICE.

1.- PLANIFICACIÓN. TIPOS DE PLANIFICACIÓN 9

- Planificación, un ejercicio cotidiano
- Necesidad de la Planificación
- No todo se planifica igual
- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa
- La Planificación por Partes
- Modelo General de Planificación

2.- ANÁLISIS DE LA REALIDAD 17

- Diagnóstico
- Detectar Necesidades
- Priorización de Necesidades

3.- PROGRAMACIÓN 21

- Pasos a seguir para la Elaboración del Proyecto:
 1. Denominación del Proyecto/ Naturaleza
 2. Fundamentación / Justificación
 3. Objetivos
 4. Localización
 5. Grupo destinatario
 6. Temporalización
 7. Metodología
 8. Recursos Humanos
 9. Recursos Materiales y Financieros
 10. Evaluación

4.- REALIZACIÓN DE PROYECTOS 37

- Aplicación – Ejecución. Fases:
 - Sensibilización / información
 - Capacitación del personal voluntario
 - Cohesión a nivel grupal
 - Crear proyectos propios

5.- EVALUACIÓN 41

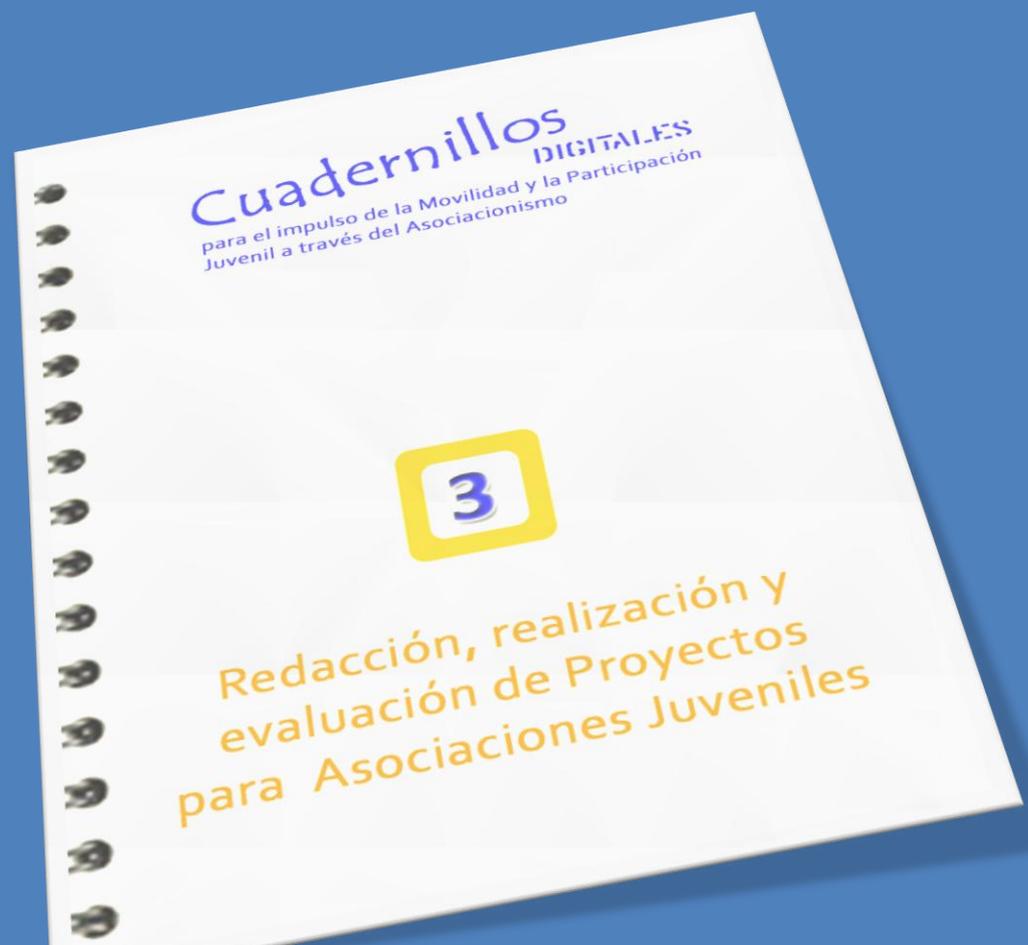
1. ¿Qué evaluamos?
2. ¿Para qué evaluamos?
3. ¿Por qué evaluamos?
4. ¿Quién debe evaluar?
5. ¿Cómo evaluamos?
 - Técnicas cuantitativas
 - Técnicas cualitativas
 - Técnicas participativas
6. ¿Cuándo evaluamos?

6.- BIBLIOGRAFÍA 49

*"El ser humano aprende en la medida en que participa
en el descubrimiento y la invención"*

Ernesto Sábato





1.- PLANIFICACIÓN. TIPOS DE PLANIFICACIÓN.

Planificación, un ejercicio cotidiano

Con frecuencia, identificamos la planificación con una tarea difícil, complicada e inaccesible. Por el contrario, día a día y casi sin darnos cuenta de ello, planificamos ante innumerables situaciones que se nos presentan en nuestra vida.

PLANIFICAR, se reduce a elegir, priorizar los pasos a seguir de entre todas las posibilidades de acción que una determinada situación que queremos cambiar nos ofrece, teniendo en cuenta que disponemos de recursos, medios y tiempos limitados.

La planificación nace como consecuencia directa de que los recursos existentes para resolver una situación problemática o mejorarla, son escasos.

De esta sencilla definición deriva una importante reflexión que debemos tener en cuenta a la hora de planificar: si existe en el ámbito de trabajo, una realidad donde la planificación adquiera más relevancia, es en la de las pequeñas asociaciones u organizaciones con un alcance provincial o local. Y es que éstas se caracterizan por su constante precariedad de medios y recursos para afrontar su desarrollo y su mayor y mejor presencia social.

Necesidad de la Planificación

Actualmente estamos viviendo una época de "crisis" llena de acontecimientos y cambios sociales, económicos, políticos, etc... Esta situación hace necesario llevar a cabo nuevas acciones con la juventud con los que intervenimos. Pero lo más importante es preguntarnos qué finalidad nos planteamos conseguir con ellas, es decir, el para qué las vamos a llevar a cabo. Por eso es vital más que nunca planificar de una manera óptima que de cómo resultado una mejora de la realidad.

Es por esto que se convierte en necesario realizar un buen análisis de la realidad para poder planificar un proyecto que responda a las necesidades detectadas.

No todo se planifica igual

Aunque prácticamente todo se pueda planificar, no todo se planifica de igual forma, ni las aplicaciones de la planificación son siempre las mismas; existen unos niveles de la planificación, niveles que se establecen en función del tipo de objetivos que motiven la planificación:

- A. Cuando los objetivos son generales, se refieren a los fines globales de la acción, al marco teórico donde encuadraremos nuestras acciones futuras, estaremos determinando una **Planificación Estratégica**.

Un ejemplo de este nivel de planificación puede ser el "Plan Integral de Juventud" del INJUVE.

- B. Por el contrario, cuando los objetivos son específicos, dirigidos a poner en marcha acciones concretas, será necesaria una **Planificación Operativa**.

Un ejemplo: la planificación que se realizaría de cualquier proyecto, actividad que quisiéramos poner en marcha en nuestra asociación, entidad, grupo, etc... (y que estarían englobados normalmente en un plan).

Planificación Estratégica

Cubriendo un largo plazo de tiempo (tres o cuatro años como mínimo), este tipo de planificación está configurada por los siguientes elementos:

- El **FIN** orientador de la acción global (p.ej. los fines que sustentan a nuestra asociación)
- Los **OBJETIVOS GENERALES** de esta acción global.
- Los **SECTORES PRIORITARIOS** de la actividad hacia dónde dirigir la acción (Por ejemplo: infancia, jóvenes, personas mayores, colectivos desfavorecidos, población en general,...).
- La **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA** de que se disponga.
- La **INFRAESTRUCTURA Y CANALES DE INFORMACIÓN**.
- Los **PLAZOS DE TIEMPO** para desarrollarla.
- Los **MECANISMOS DE EVALUACIÓN**.

Como responsable de un proyecto, monitor/a o equipo de trabajo, nunca debe perderse de vista este nivel de la planificación, ya que supone el marco de referencia a tener en cuenta a la hora de diseñar, desarrollar y evaluar las futuras acciones que se deseen emprender.

Planificación Operativa

Al contrario de la planificación estratégica, la operativa cubre periodos de tiempo medios y cortos para su desarrollo (p.ej. un año, meses, semanas,...). Es el nivel de la planificación que más afecta al ámbito habitual de trabajo de una pequeña organización y de nuestro equipo.

Al planificar operativamente, simplemente hay que plantearse "*qué hacer para realizar cada cosa*", consiste en trasladar los planteamientos teóricos a resultados prácticos y esto se puede hacer a diferentes niveles de concreción de la acción; a resultados prácticos que pueden ser:

TAREAS: acciones muy concretas, que requieren poco esfuerzo (pocos recursos) y que son necesarias para realizar cualquier acción mayor.

Por ejemplo: hacer un horario o calendario de trabajo, ir a pedir un permiso oficial, escribir una carta, etc.

ACTIVIDADES: engloban varias tareas, son las unidades mínimas de acción que se pueden planificar para la consecución de unos objetivos.

Por ejemplo: una reunión, una excursión, etc.

PROYECTOS: son un conjunto de actividades concatenadas y organizadas adecuadamente para la consecución de un objetivo específico de acción (que forma parte de un programa); esta será la unidad de acción más idónea para la planificación que se va a desarrollar normalmente.

Por ejemplo: un proyecto de centro de día, una ludoteca, un taller ocupacional, un campamento de verano, etc.

PROGRAMA: está compuesto por un conjunto de proyectos que están relacionados entre sí con el fin de alcanzar el cumplimiento de un mismo objetivo; objetivo, que a su vez, pertenece a un Plan.

Por ejemplo: un programa de formación de jóvenes, de integración de minorías, de atención a la tercera edad, etc.

PLAN: es el marco de referencia que engloba a varios programas con sus correspondientes proyectos, que harán posible la consecución de unos objetivos generales de acción.

Por ejemplo: en el caso de una organización o asociación con implantación en todo el territorio nacional, serían los planes de las distintas delegaciones provinciales o locales.

¿Cuál es la diferencia entre plan, programa y proyecto?

TIPOS DE PROGRAMACIÓN	INSTRUMENTO	CARACTERÍSTICAS	DURACIÓN
A largo plazo	PLAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es de carácter global 2. Fija objetivos y metas generales 3. Identifica los medios que se emplearían para obtener esos objetivos y metas 	Suele durar varios años Planes trienales, decenales
A medio plazo	PROGRAMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es más específico 2. Fija objetivos y metas concretas 3. Identifica proyectos que lo componen 	Suele durar un año presupuestario
A corto plazo	PROYECTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es la unidad más concreta 2. Fija objetivos específicos y metas a corto plazo 3. Da un detalle de las acciones para obtener los objetivos y metas 	Suele durar un año o menos

La Planificación por Partes

Para planificar deberemos seguir los siguientes pasos:

1º.- ANÁLISIS DE LA REALIDAD

Identificar lo mejor posible las características de la realidad donde se va a realizar la intervención.

2º.- PROGRAMACIÓN

Una vez detectada la situación real donde se va a desarrollar el trabajo, hay que establecer unos objetivos concretos y en consecuencia los pasos a seguir, los recursos y organización necesarios para alcanzarlos de una forma rentable (en términos generales de esfuerzo, no sólo desde el punto de vista de lo económico).

3º.- EJECUCIÓN / REALIZACIÓN DE PROYECTOS

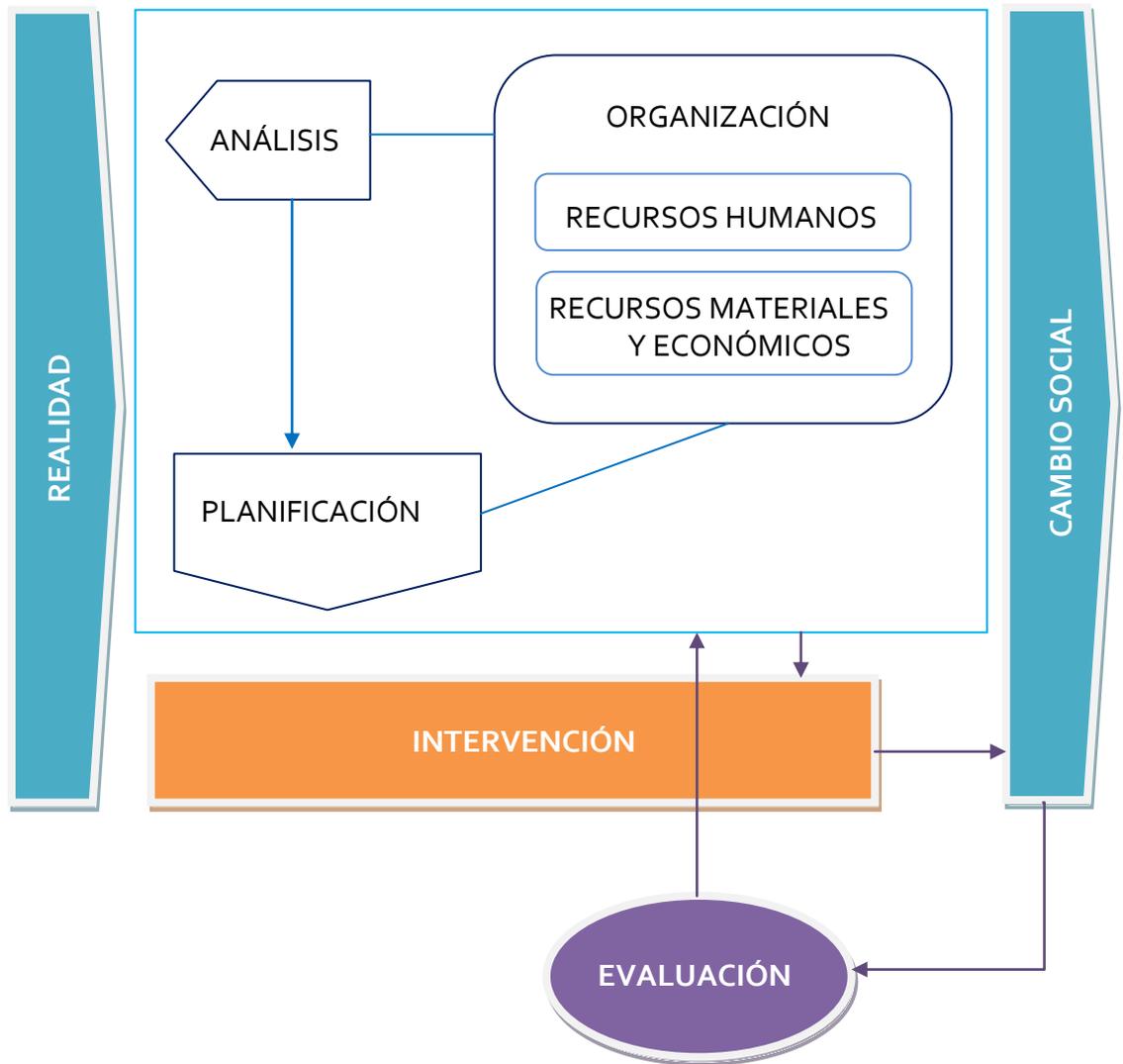
Es el momento más esperado, donde la programación cobra sentido; hay que poner en marcha todo lo programado con todas las tareas de gestión y control que ello conlleva.

4º.- EVALUACIÓN

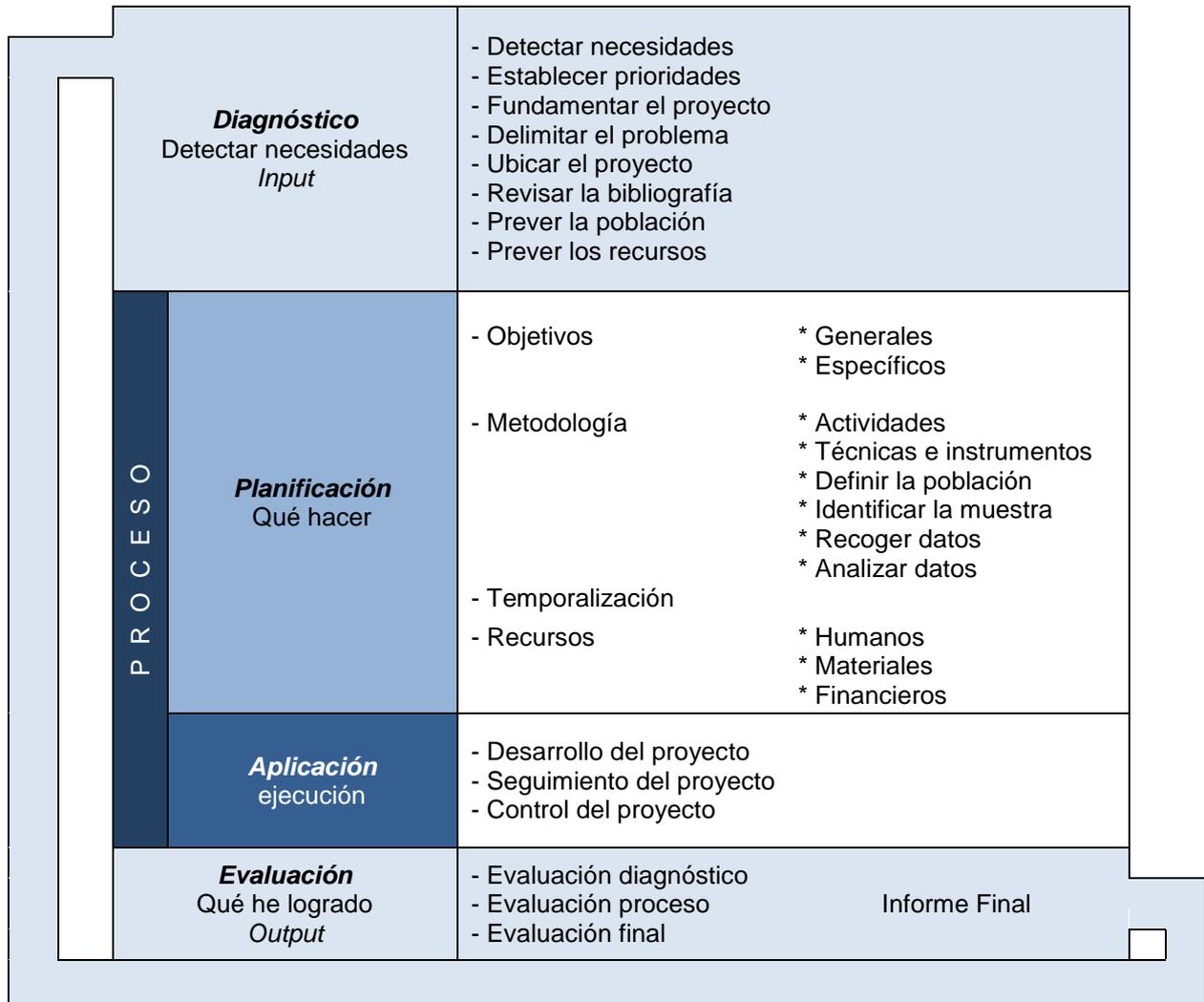
La evaluación nos servirá para conocer si aquello que habíamos decidido hacer, se hizo o no, si se lograron los objetivos y en qué medida. Esta se desarrolla a lo largo de todo el proceso de planificación y no sólo al final, ya que el seguimiento de lo que vamos haciendo nos permitirá ir incorporando mejoras en nuestra intervención, aumentando la calidad y la eficacia.

Modelo General de Planificación

A modo esquemático:

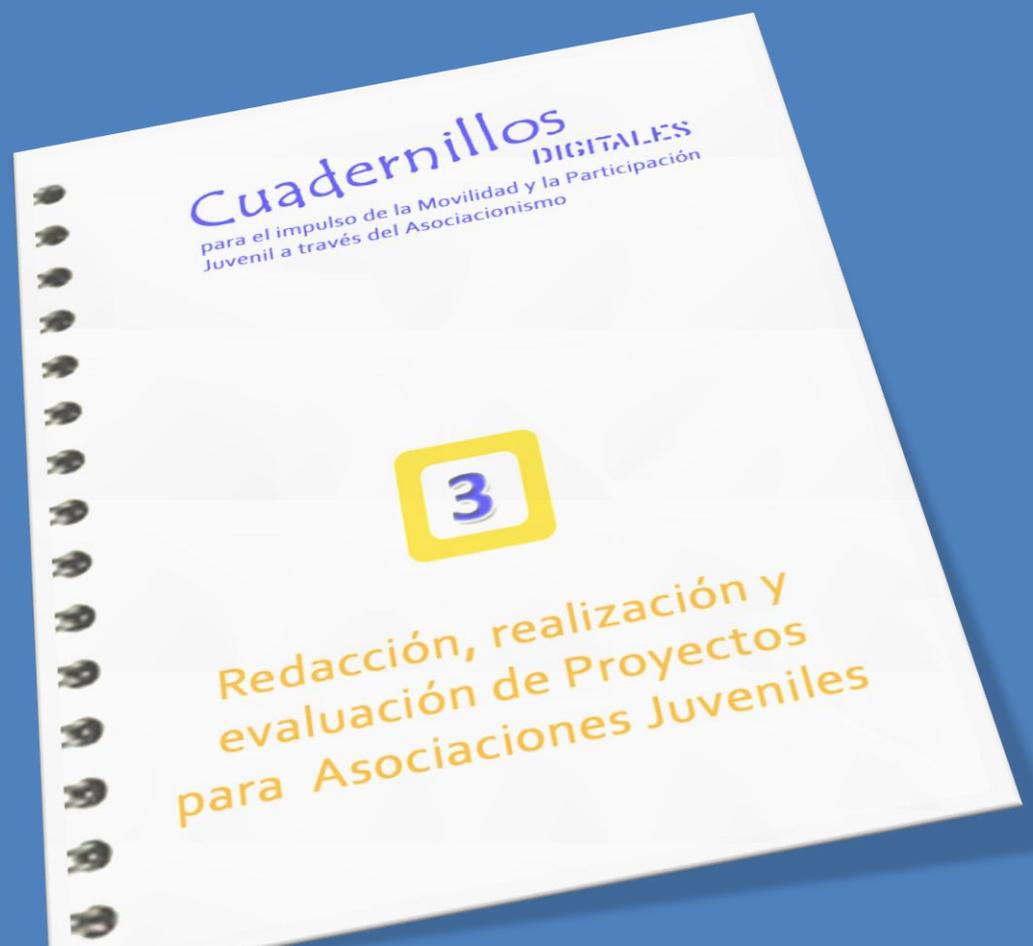


Otro esquema del Proceso de Planificación:



Autora: Gloria Pérez Serrano ¹

¹ Pérez Serrano, G. (2002): *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos*. Narcea. Madrid.



2.-ANÁLISIS DE LA REALIDAD.

Diagnóstico

En primer lugar tenemos que examinar cómo es la realidad en la que pretendemos intervenir (después de realizar este análisis veremos si es posible y/o necesario hacerlo). Tendremos que analizar el entorno, sus características, a las personas y las circunstancias que se están dando.

Será crucial conseguir que todas las personas se impliquen en este proceso para que la detección de necesidades sea lo más realista posible y por lo tanto la posible intervención funcione.

Un buen análisis de la realidad nos va a permitir ubicar los principales problemas, conocer las causas, es decir, el fondo de los mismos y ofrecer vías óptimas de acción para ir resolviéndolos.

En todo análisis de la realidad tenemos que contemplar:

- Las necesidades existentes
- Priorización de las necesidades detectadas
- Conocer las causas que han originado el problema
- Formular y delimitar el problema, tal y como es percibido por las personas implicadas
- Describir la situación y el contexto en el que se desarrolla el problema
- Estudiar lo que dice la bibliografía y personas expertas sobre el tema
- Establecer la población a quien va dirigido el proyecto
- Prever los recursos disponibles
- Ubicar el proyecto

Detectar Necesidades

Es necesario que a la hora de detectar necesidades, constatemos que no solo es algo sentido por las personas, si no también si es real o imaginario con base en datos concretos.

Por ejemplo, puede suceder que los/as jóvenes de nuestro barrio demanden una actividad de hip-hop y que exista una asociación que se dedica a ello, el

problema aquí está en la falta de información y no en la necesidad de crear la propia actividad.

Según *Pérez Juste*², las carencias objetivas pueden ser detectadas de diversas formas:

- ✓ Identificando la ausencia de algo (servicios, apoyos, programas...) considerados útiles o necesarios.
- ✓ Contrastando distancias, discrepancias con niveles habituales, normales o estándar: en su caso con metas prefijadas en otros programas.
- ✓ Comparando con niveles deseables, dignos de ser conseguidos.
- ✓ Estableciendo previsiones sobre situaciones futuras. Supone estudios de prospectiva de fenómenos previsibles, reformas de legislación, etc.
- ✓ Apreciando hechos negativos, no deseados.
- ✓ Detectando disfuncionalidades. Parte de la existencia de planes, programas, etc., cuyo proceso no se ajusta a las previsiones.

Y para conseguir **detectar las necesidades** vamos a utilizar diferentes técnicas, como por ejemplo:

- Análisis de contextos
- Cuestionarios, entrevistas, encuestas, inventarios aplicados a diferentes personas
- Comparación con estándares sociales
- Observación de la realidad
- Consultas a personas expertas
- Etc.

Una vez recogida toda la información, nos sentaremos a analizarla y extraer las conclusiones para poder establecer un listado de necesidades detectadas, que a continuación priorizaremos.

² *Ramón Pérez Juste*, catedrático del Área de Conocimiento denominada *Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación* en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Priorización de Necesidades

Lo primero que tendremos que hacer es identificar las necesidades que son más urgentes de entre todas las detectadas.

Para ello podemos fijarnos en diferentes criterios.

Por ejemplo *Pérez Juste* señala entre los criterios a tener en cuenta los de carácter preferentemente técnico/experto y los eminentemente subjetivos.

De entre los primeros serían:

- Relevancia/trascendencia/gravedad: La necesidad se impone por sí misma.
- Rentabilidad: Priorizar aquellos que aparte de sus efectos inmediatos/específicos, dan lugar a otros asociados, de carácter más general.
- Inmediatez: Priorizar aquellos que tienen un efecto inmediato, capaz de romper un círculo vicioso, de motivar en situaciones de desaliento, desinterés, etc.
- Eficacia: Priorizar aquellos que son más fácilmente conseguibles, bien por su facilidad, bien por las demandas sentidas, bien por el consenso logrado... La implicación activa del grupo es garantía de eficacia.
- Responsabilidad: Priorizar aquellos que son competencia directa del/la responsable, que siéndolo de otras personas, muestran una clara disposición a colaborar.

De entre los segundos estarían:

- El interés / motivación expresa.
- Las expectativas personales/grupales como fuente potencial de energías de cambio.

Cuadernillos
DIGITALES
para el impulso de la Movilidad y la Participación
Juvenil a través del Asociacionismo

3

Redacción, realización y
evaluación de Proyectos
para Asociaciones Juveniles

3.-PROGRAMACIÓN.

Una vez hemos establecido sobre qué necesidad o necesidades queremos intervenir, vamos a poder centrarnos en desarrollar nuestra Programación. Concretamente nos centraremos en la realización de un **PROYECTO**.

A continuación mostramos un pequeño esquema/guía de los puntos que consideramos necesarios recoger y desarrollar en todo proyecto de intervención. Ahora bien, cada asociación o grupo podrá aplicarlo con la mayor flexibilidad y creatividad en función de cada caso concreto.

Pasos a seguir para la Elaboración del Proyecto

1. NATURALEZA DEL PROYECTO	Qué (misiones a cumplir)
2. FUNDAMENTACIÓN/JUSTIFICACIÓN	Porqué se va actuar
3. OBJETIVOS	
○ Generales	Para qué se va a actuar
○ Específicos	
4. LOCALIZACIÓN	Dónde se va a hacer
5. DESTINATARIOS/AS	A quién se dirige la acción
6. TEMPORALIZACIÓN	Cuándo se va a llevar a cabo
7. METODOLOGÍA (Actividades)	Cómo se va a hacer y qué se va a hacer
8. RECURSOS HUMANOS	Con quién se va a contar
9. RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	Con qué se va a realizar la acción
○ Presupuesto	
10. EVALUACIÓN	Qué queremos evaluar, en qué momento y con qué instrumentos lo vamos a realizar

Tras el ANÁLISIS de la REALIDAD...

Ver, Observar Necesidades → Plantear Objetivos →

→ Soluciones = Actividad/es.

1.- **Qué** (misiones a cumplir):

NATURALEZA

- Identificación de la idea del proyecto.
- Identificación de la Entidad responsable (Datos identificativos).

2.- **Porqué** se va a actuar:

FUNDAMENTACIÓN

- Razonar la acción, en función del análisis de la realidad previamente efectuado:
 - Inexistencia.
 - Insuficiente.
 - Mejorar la calidad de la prestación.
 - Aplicación de políticas o planes específicos.

3.- **Para qué** se va a actuar:

OBJETIVOS

Los objetivos son los logros que pretendemos alcanzar con la ejecución de las actividades que forman el proyecto.

La resolución de esta incógnita, hay que buscarla conjugando necesidades y deseos con posibilidades: oportunidades y alternativas con riesgos y dificultades.

Constituyen el elemento que da coherencia a la acción:

- Formulados claros, en lenguaje comprensible y preciso, de modo que sean fácilmente identificables.
- Realistas, fáciles de alcanzar.
- Pertinentes, deben tener una lógica relación entre su naturaleza y la naturaleza de la situación que se quiere resolver.

4.- **Dónde** se va a actuar:

LOCALIZACIÓN

- Concretar el ámbito de alcance del proyecto y los espacios en los que se va a intervenir.

5.- **A quién** se dirige la acción:

GRUPO DESTINATARIO

- Determinar cuáles van a ser los destinatarios, indicando edades y distintos niveles de recepción de la acción que se va a producir.

- 6.- **Cuándo** se va a llevar a cabo: **TEMPORALIZACIÓN**
- Calendario de trabajo, especificando horario detallado en el caso que fuera necesario.

- 7.- **Cómo** se va a hacer: **METODOLOGÍA**
- Decidir el conjunto de actividades que deben desarrollarse para prestar el servicio que representa el proyecto y tareas que se desprenden de la acción/es elegidas.
 - La metodología de trabajo a utilizar.
 - Tecnologías utilizadas.
 - La organización más conveniente para el proyecto en marcha.

- 8.- **Con quién** se va a contar: **RECURSOS HUMANOS**
- Determinar qué recursos humanos van a ser necesarios:
 - Equipo de coordinación.
 - Equipo de apoyo.
 - Colaboradores.
 - Fijar la relación entre todos ellos y *DISTRIBUIR RESPONSABILIDADES*.
 - Señalar si necesitan algún tipo de requisitos especiales (edad, sexo, formación académico experiencia).
 - Especificar la procedencia de esos recursos humanos (miembros de la asociación o de fuera).

- 9.- **Con qué** se va a realizar la acción: **RECURSOS**
- Recursos materiales:
 - Materiales necesarios propios o no.
 - Locales.
 - Recursos financieros, Presupuesto.

- 10.- **Cómo se va a comprobar** si se han conseguido los objetivos: **EVALUACIÓN**

A continuación desarrollaremos más en profundidad cada uno de los apartados.

1. Denominación del Proyecto / Naturaleza

La personas o personas que lean un proyecto, la primera parte con la que se encuentran es este punto, por eso es necesario indicar de una manera sintética aquello que se quiere hacer con dicho proyecto.

El objetivo es identificar el proyecto e indicar el marco institucional desde el cual se realizará, de forma muy breve.

Además, tendremos que hacer referencia a la entidad, grupo o institución responsable de la ejecución del proyecto. Por ejemplo, si somos la *Asociación Juvenil "Los Pitufos"* los que vamos a desarrollar el proyecto, hablaremos de nosotros/as, de quiénes somos, nuestros fines, objetivos, valores, nuestra trayectoria, etc.

Y en el caso de que exista algún patrocinador y/o colaborador también lo recogeremos. Por seguir con el ejemplo, si hemos recibido una subvención del Gobierno de Cantabria para desarrollar dicho proyecto, lo detallaremos.

Si nuestro proyecto se enmarca dentro de un programa más amplio, será necesario hacer referencia al mismo. Imaginaros que el proyecto que vamos a llevar a cabo va a tratar sobre la prevención de drogodependencias, y está dentro del desarrollo del Plan Nacional de Drogas del Gobierno de España, en este caso deberemos contextualizarlo.

Ahora bien, esta descripción no conviene que sea demasiado extensa ya que a lo largo del proyecto se irán detallando todos los aspectos.

Resumiendo, lo que tendremos que conseguir en este apartado es que la/s persona/s que lean el proyecto, puedan tener, de entrada, una idea general de lo fundamental del mismo.

2. Fundamentación / Justificación

En este punto tenemos que describir los criterios, es decir, la argumentación lógica y teórica que justifica la realización del proyecto.

Por un lado tendremos que explicar la prioridad y urgencia del problema o problemas sobre los que pretendemos intervenir y por otro lado, tendremos que justificar por qué este proyecto es la propuesta de solución más adecuada y viable para resolverlo/s.

Las razones por las que se puede dar un proyecto son muy diversas: se ha detectado una necesidad y no existe un servicio para satisfacerla, el servicio existente es insuficiente, se quiere mejorar la calidad de la prestación, etc. En definitiva, aquí plasmaremos la información obtenida del análisis de la realidad que hemos realizado previamente.

Además podemos añadir una explicación de los efectos previstos en el caso de no intervenir.

Asimismo en este apartado recogeremos, en el caso de que haya existido, la trayectoria del problema, es decir, si ha existido anteriormente ya alguna intervención destinada a solucionar el mismo problema, y en qué medida funciono o no y el por qué.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO EN SÍ: Tendremos que presentar los resultados de nuestro análisis de la realidad previo al proyecto, acerca de su viabilidad, el análisis costo-beneficio o costo-oportunidad, efecto, impacto, etc.

Además, recomendamos, desarrollar lo que denominamos "Justificación Teórica del proyecto". Es recomendable señalar mediante estudios, investigaciones u opiniones de personas expertas, el por qué es tan necesario y está tan justificado nuestra intervención.

FINALIDAD DEL PROYECTO: No en todos los proyectos es necesario detallar las finalidades últimas que se pretenden conseguir. La mayor parte de las veces como Asociaciones, realizamos proyectos pequeños y concretos que no exigen este tipo de fines. Sin embargo, lo tendremos que tener en cuenta en el caso de que nuestro proyecto esté enmarcado dentro de un programa o plan más amplio. En este caso sí que es conveniente recoger los fines últimos que justifican la exigencia de nuestro proyecto. Y éste será uno del conjunto de proyectos o factores que lograrán la consecución de los fines últimos del programa - plan al que pertenecen.

3. Objetivos

Los objetivos responden a la pregunta de para qué se hace. Es decir, se trata de indicar lo que se pretende alcanzar con la realización del proyecto.

En función de las necesidades detectadas hemos establecido una priorización de los problemas a intervenir y para ello definimos nuestros objetivos.

Es recomendable distinguir entre objetivos generales y objetivos específicos.

- Los **objetivos generales**, son los propósitos centrales del proyecto. A veces vienen dados por los objetivos generales del un programa.
- Los **objetivos específicos** son los pasos que hay que dar para alcanzar o consolidar los generales.

De tal manera que, normalmente para alcanzar un objetivo general, tendremos que desarrollar varios específicos. Y luego más adelante veremos que, para conseguir cumplir con cada objetivo específico se desarrollarán varias actividades.

Requisitos Objetivos Generales:

- ✓ Expresan una acción a llevar a cabo. Por lo tanto debe estar iniciado por verbos fuertes, que indican acciones.
- ✓ Deben enfocarse a la solución del problema.
- ✓ Deben de ser realistas.
- ✓ Tienen que ser medibles.
- ✓ Tienen que ser congruentes.
- ✓ Hay que evitar palabras subjetivas.
- ✓ Cada uno de ellos suele contener un mínimo de tres objetivos específicos (aunque no es obligatorio).
- ✓ Enumerados en orden de importancia, orden lógico, orden temporal,...

Requisitos Objetivos Específicos

- ✓ Restringen el significado de los objetivos generales.
- ✓ Sólo admiten una interpretación.
- ✓ Se formulan en función de manifestaciones observables y evaluables.
- ✓ Facilitan estructurar mejor el proyecto de intervención.
- ✓ Pueden desglosarse para su análisis.
- ✓ Con objetivos bien formulados, puede evaluarse mejor la coherencia de todo el proyecto.

Es importante detallar que los objetivos deben de ser redactados en infinitivo.

A continuación vemos algunos ejemplos de verbos que podemos utilizar para definir los diferentes objetivos:

Objetivos Generales:

- | | |
|---------------|--------------------|
| - Conseguir | - Crear |
| - Conocer | - Alcanzar |
| - Lograr | - Tomar conciencia |
| - Identificar | - Localizar |

Objetivos Específicos:

- | | |
|---------------|----------------|
| - Desarrollar | - Afianzar |
| - Trabajar | - Potenciar |
| - Habituarse | - Experimentar |

4. Localización

La localización consiste en detallar el emplazamiento donde se ubicará el proyecto.

Se puede realizar a dos niveles:

- *Macro-localización*: la ubicación geográfica del proyecto dentro del área, comunidad autónoma, región, comarca, conjunto rural, etc.
- *Micro-localización*: la ubicación más detallada, como puede ser el barrio o la calle donde se desarrollará el proyecto.

Es recomendable presentarla junto con algún mapa o complemento geográfico.

Además en este apartado hablaremos de la "**cobertura espacial**", es decir del espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto a prestación de servicios o área de influencia.

Por ejemplo: podemos crear un Centro Juvenil que se ubique físicamente en un edificio en el barrio X, número X, etc., concreto, y cuya cobertura espacial sea la de prestar servicios juveniles a los barrios X, Y y Z.

La cobertura espacial cuando hablamos de proyectos de prestación de servicios, se indica no sólo en términos geográficos, sino también en términos poblacionales, señalando el área y el número de habitantes que se verán beneficiados en dicho ámbito.

En resumen, en este punto se trata de indicar el lugar en que se realizará el proyecto y la zona de influencia del mismo.

5. Grupo destinatario

En este punto tenemos que detallar por un lado, quiénes serán las personas beneficiarias inmediatas, es decir, las directamente favorecidas por la realización del proyecto, y por otro lado, quiénes serán las personas beneficiarias finales o indirectas, es decir, aquellas a quienes favorecerán los impactos del proyecto.

Para el buen diseño de un proyecto es muy importante identificar con precisión al grupo destinatario.

6. Temporalización

Una de las partes más importantes de todo proyecto es la elaboración del calendario de plazos, es decir, es muy importante tener claro la duración y las fechas de cada fase del proyecto y en concreto de cada una de las actividades.

Una buena calendarización del proyecto nos va a permitir establecer una correcta organización y distribución de tareas, así como, ver la factibilidad del proyecto.

Existen diferentes técnicas gráficas de para representar la temporalización, aquí os proponemos algo sencillo, como puede ser:

- ***Calendario con el que podemos visualizar claramente y de manera global todo el proceso del proyecto.***

Por ejemplo: Realización de un proyecto que abarca desde diciembre hasta agosto; donde el mes de diciembre se emplea para programar las actividades, desde enero hasta julio para la realización de las mismas y el mes de agosto se emplea para la evaluación final y redacción de los informes y memorias.

DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Programación	Actividades	Actividades
MARZO	ABRIL	MAYO
Actividades	Actividades	Actividades
JUNIO	JULIO	AGOSTO
Actividades	Actividades	Evaluación

Detalle de un mes de actividades: *Enero 20xx*

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1 FESTIVO	2 20.00-22.00h. Yoga	3 17.00-19.00h. Medio Ambiente y Deporte	4
5 19.00-21.00h. Batuka	6 FESTIVO	7 20.00-22.00h. Yoga	8 20.00-21.00h. Iniciativa empresarial	9 20.00-22.00h. Yoga	10 17.00-19.00h. Medio Ambiente y Deporte	11
12 19.00-21.00h. Batuka	13 19.00-21.00h. Aula Cultural	14 20.00-22.00h. Yoga	15 20.00-21.00h. Iniciativa empresarial	16 20.00-22.00h. Yoga	17 17.00-19.00h. Medio Ambiente y Deporte	18
19 19.00-21.00h. Batuka	20 19.00-21.00h. Aula Cultural	21 20.00-22.00h. Yoga	22 20.00-21.00h. Iniciativa empresarial	23 20.00-22.00h. Yoga	24 17.00-19.00h. Medio Ambiente y Deporte	25
26 19.00-21.00h. Batuka	27 19.00-21.00h. Aula Cultural	28 20.00-22.00h. Yoga	29 20.00-21.00h. Iniciativa empresarial	30 20.00-22.00h. Yoga	31 17.00-19.00h. Medio Ambiente y Deporte	

- **Tabla detallando las actividades a desarrollar:**

Objetivo	Actividad	Fecha y duración aproximada	Materiales	Responsable, participantes y espacio.
Integrar a las familias en alguna actividad de ocio y tiempo libre con l@s destinatari@s	Reunión con la familia de l@s destinatari@s	11 Febrero y 11 Marzo 20xx 1 hora/día	Panel y esquema del proyecto.	Monitor/a, responsables proyecto, jóvenes y familiares. Sala reuniones Centro Juvenil.
Desarrollar las habilidades necesarias para el ocio de los jóvenes	Música. Con diferentes ritmos y su seguimiento. Realización de actividades a diferentes ritmos. Relajación	18 Febrero 20xx 1 hora	Música de diferentes ritmos y equipo de sonido	Monitor/a y jóvenes. Sala de psicomotricidad Centro Juvenil.

7. Metodología

Se trata de otra forma de explicar cómo vamos a hacer nuestro proyecto. La metodología recoge los instrumentos metodológicos y técnicos que utilizaremos para realizar las diferentes actividades. Un criterio básico a la hora de seleccionar un método y/o técnica es la de dar preferencia a aquellas que facilitan, promueven o posibilitan la participación de las personas en el desarrollo del proyecto.

Es importante integrar e implicar al grupo beneficiario en la realización del proyecto. En este apartado nos explayaremos en explicar cada una de las actividades que vamos a llevar a cabo para la consecución de los diferentes objetivos específicos.

Por ejemplo: Imaginamos que vamos a llevar a cabo un proyecto de prevención de drogodependencias con jóvenes. Una de las muchas actividades a desarrollar podría ser la siguiente:

Actividad 1: Información.

Lo que se pretende con las siguientes actividades es, no sólo informar a los/as jóvenes sobre tipos de drogas, causas del consumo, efectos, etc., si no también conseguir que sean ellos/as los/as que reflexionen a nivel individual y grupal.

Objetivos específicos de este taller:

- *Informar sobre tipos de sustancias, drogas legales e ilegales, causas del consumo, consecuencias, etc.*
- *Invitar a la reflexión personal y grupal.*
- *Fomentar la puesta en común de alternativas saludables al consumo.*

Todo esto lo llevaremos a cabo a través de varias actividades en las que se irán tratando distintos temas.

1.- Actividad Inicial: Conceptos

Día: Lunes, 9 de marzo de 20xx

Lugar: en una sala decida por el Ayuntamiento de la localidad X.

Consistirá en crear grupos de trabajo que elaborarán paneles con las respuestas que consideren a diferentes cuestiones planteadas por los/as educadores/as. Como por ejemplo: ¿Qué entiendes por droga? ¿Qué son las drogas duras y las blandas? ¿Qué tipos de drogas conoces? ¿Cuáles son sus efectos?

Tras esta primera parte se pondrá en común los paneles de cada grupo. Después los/as educadores/as expondrán material preparado sobre las cuestiones tratadas a través de presentaciones de power-point, videos, folletos, libros, etc. Y por último se acabará la sesión con un debate final.

2.- Segunda parte: Reflexión

Día: Miércoles 11 marzo del 20xx

Lugar: en una sala y un patio exterior cedido por el Ayuntamiento.

Este día se realizarán actividades de animación sobre la temática tratada en la sesión anterior. Por ejemplo se jugará al "Trivial de las drogodependencias" para ver los conocimientos aprendidos en la sesión anterior, se hará una gymkana y juegos varios.

Día: Viernes 13 marzo del 20xx

Lugar: en una sala y un patio exterior cedido por el Ayuntamiento.

Se instalarán unos paneles en el exterior donde podrán plasmar sus graffitis. La única condición será que respondan a algo que quieran expresar relacionado con lo debatido en las sesiones anteriores; pueden ser quejas, mensajes, reflexiones, etc. Al final se analizarán en común y se reflexionará sobre lo representado.

Estos paneles podrán ser expuestos en alguna de las instalaciones del ayuntamiento.

8. Recursos Humanos

Para poder llevar a cabo cualquier proyecto vamos a necesitar de un equipo humano que esté capacitado para realizar las tareas previstas.

En este apartado, por lo tanto, tendremos que especificar qué personas van a intervenir en nuestro proyecto y cuáles son las cualificaciones que tienen que tener.

Además deberemos especificar quien o quienes serán los/as responsables y cómo está distribuido el trabajo.

Puede ocurrir que necesitemos capacitar de formación a los recursos humanos de los que disponemos para poder desarrollar alguna de las partes del proyecto, en este caso habrá que recogerlo y cuantificarlo también.

En este punto podemos adjuntar un organigrama de todo el equipo para tener más claro de forma visual como va a ser la estructura y quienes somos.

9. Recursos Materiales y Financieros

En este apartado tendremos que detallar por un lado:

RECURSOS MATERIALES: qué recursos materiales son imprescindibles para poder realizar el proyecto.

Por ello necesitamos saber:

- ***Las infraestructura y equipamientos:***

Los locales y equipamientos constituyen un elemento básico para poder realizar cualquier proyecto.

Por lo tanto tenemos que detallar si disponemos de las instalaciones adecuadas para realizar el proyecto. Puede ser que sean nuestras, o que nos las cedan o alquilen.

En el caso de que vayamos a utilizar espacios urbanos públicos (plazas, parques, monumentos...) deberemos especificarlo también.

- ***Útiles profesionales y medios:***

Aquí detallaremos todo el material fungible, así como los instrumentos y medios necesarios que necesitemos para diseñar y desarrollar el proyecto.

Por lo tanto nos encontraremos un listado donde aparecerán desde los carteles para la difusión del proyecto, los equipos informáticos o el papel continuo y los rotuladores para realizar una actividad concreta.

Es muy importante recoger en detalle todos los recursos materiales que tenemos previsto utilizar, ya que en el siguiente paso los tendremos que cuantificar para saber el costo real del proyecto.

RECURSOS FINANCIEROS (PRESUPUESTO): necesitamos saber que gastos tiene nuestro proyecto. Por eso tenemos que presupuestar de forma realista todos los gastos de materiales, reuniones, instrumentos, equipos, locales, seguros, sueldos de personal, etc. Y analizar cuáles son nuestras fuentes de financiación.

- ***Presupuesto:***

Para realizar el presupuesto identificaremos los factores que representan costos reales (el apartado anterior de recursos materiales nos va a servir para realizarlo), después estableceremos el precio de cada factor o ítem.

Por último sumaremos todo y añadiremos entre un 5 y un 10 por ciento en concepto de imprevistos. Con todo esto tendremos el costo total del proyecto.

- **Financiación:**

Una vez sabemos lo que nos cuesta el proyecto, debemos especificar la forma en cómo serán provistos los gastos.

Para ello determinaremos si la financiación será:

- **Interna:** Cuando el dinero proceda de nuestra propia asociación o entidad.
- **Externa:** Cuando el dinero proceda de de otra entidad, otro organismo, etc., por ejemplo, de una subvención pública.
- **Mixta:** cuando una parte del dinero procede de nuestra entidad y otra parte de un organismo distinto.

10. Evaluación

Todo proyecto tiene que recoger cómo se va a realizar la evaluación del mismo. Es decir, hay que establecer los **indicadores de evaluación** que son los instrumentos que nos van a permitir medir la progresión hacia el cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores de evaluación son tan importantes como los objetivos, ya que si no podemos evaluar en qué medida se están cumpliendo los objetivos, la intervención carece de sentido.

Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados deben de tener las siguientes condiciones:

- **Independencia:** no conviene usar el mismo indicador para medir objetivos diferentes. Cada objetivo debe de tener su propio indicador.
- **Verificabilidad:** tiene que ser posible comprobar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto.
- **Validez:** Deben medir lo que se pretende medir. No se trata de juegos de palabras.
- **Accesibilidad:** los datos de la evaluación tienen que poder obtenerse fácilmente.

Habrà ocasiones en las que tendremos que establecer indicadores que no son directamente cuantificables. En estos casos tendremos que tener mucho cuidado ya que cuanto más indirectos sean más peligro existe que influyan otros factores.





4.-REALIZACIÓN DE PROYECTOS.

Aplicación - Ejecución

Este es el momento de poner en práctica el proyecto y hacer un seguimiento de su desarrollo. Requiere de varias fases:

SENSIBILIZACIÓN / INFORMACIÓN

Un vez tengamos nuestro proyecto completamente diseñado, y contemos con los recursos necesarios para poder ponerlo en marcha, es la hora de sensibilizar e informar del mismo a la comunidad o colectivo al que nos dirigimos.

Ya habremos tenido contacto previo durante el análisis de la realidad, pero es importante difundir bien nuestra idea para hacer partícipe a todas las personas que se puedan beneficiar.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARTICIPANTE

Cuando ya sabemos que nuestro proyecto se va a llevar a cabo, es la hora de capacitar al personal que va a colaborar de forma voluntaria (en el caso de que contemos con ello).

Será necesario prepararles en técnicas de dinámicas de grupo, comunicación social, organización, programación, etc. así como en temas específicos que se haya considerado durante la elaboración del proyecto.

COHESIÓN A NIVEL GRUPAL

A la hora de la puesta en marcha del proyecto no nos podemos olvidar de trabajar la cohesión grupal del grupo destinatario, de tal forma que se cree un buen clima de trabajo, se resuelvan los conflictos que puedan ir surgiendo, y que el propio grupo se cada vez más independiente. No se trata de que las actividades funcionen positivamente, que también, si no que debemos recordar que éstas son meras herramientas que utilizamos para conseguir los objetivos sociales planteados.

CREAR PROYECTOS PROPIOS

Si la cohesión grupal es óptima, veremos que a lo largo de la ejecución del proyecto surgirán nuevas propuestas de posibles proyectos futuros.

Durante la aplicación iremos realizando las diferentes actividades planteadas según la temporalización que teníamos prevista, y a la vez realizaremos una evaluación continua para ir analizando el éxito de las mismas y valorar e implementar modificaciones que consideremos oportunas.





5.- EVALUACIÓN.

Llegados a este punto ya hemos ejecutado nuestro proyecto, y es la hora de preguntarnos y analizar qué es lo que hemos logrado.

Aquí nos vamos a referir no sólo a la evaluación final, sino también a la evaluación continua que realizamos durante todo el proyecto, como ya hemos ido comentando en apartados anteriores.

Evaluar nos va a permitir identificar los aciertos y los errores cometidos durante la aplicación, y por lo tanto tendremos la oportunidad de corregirlos en el futuro.

La evaluación no debe ser un fin en sí misma, sino *un medio para mejorar* sistemáticamente el proceso y hacer un uso más adecuado de los recursos disponibles, y cambiar lo que fuera necesario.

Para Espinoza ³: *"Evaluar es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante una acción con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa"*



Tendremos que analizar diferentes puntos:

1.- ¿Qué evaluamos?

Al encontrarnos en la evaluación final, evaluaremos todos los puntos del proyecto.

- En relación al funcionamiento:
 - Planificación
 - Programación
 - Aplicación
 - Actividades
 - Relaciones
 - Evaluación continua

³ ESPINOZA VERGARA, M. (1983): *Evaluación de Proyectos Sociales*. Humanitas. Buenos Aires.

- En relación a coyuntura:
 - Espacios
 - Medios
 - Personas
 - Contexto

Determinaremos la existencia de desfases/desajustes, los resultados finales (consecución de los objetivos), aparición de efectos no programados y la satisfacción personal de todas las personas implicadas (promotores proyecto, colaboradores/as, destinatarios/as, agentes sociales, financiadores, etc.)

2.- ¿Para qué evaluamos?

Los objetivos de la evaluación son:

- Medir el grado de pertinencia, idoneidad, efectividad y eficacia de un proyecto.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones para mejorar y/o modificar un proyecto.
- Establecer en qué grado se han producido otras consecuencias imprevistas.
- Fomentar un análisis prospectivo sobre cuáles y cómo deben ser las intervenciones futuras.

3.- ¿Por qué evaluamos?

- Es una manera de recibir un “feed-back” sobre las intervenciones que se llevan a cabo, con el fin de mejorar y progresar.
- Es una responsabilidad social y política, especialmente en las actividades que se financian con fondos públicos, ya que la población tienen derecho a saber en qué se está empleando el dinero público.

4.- ¿Quién debe evaluar?

- **Equipo Promotor del Proyecto:**

El conjunto de personas que diseñan y ejecutan el proyecto, promotores, profesionales colaboradores, personal voluntario, etc. Cada uno/a evaluará su ámbito.

- **Destinatarios/as -Participantes del proyecto:**

Las personas a las que va dirigida la acción, es decir, aquellas que participan en las actividades que se llevan a cabo dentro del proyecto.

- **Evaluación Externa:**

Es recomendable que tengamos también la visión de personas ajenas al proyecto, por eso se puede contratar a evaluadores externos (si es posible). Además si hemos recibido financiación pública o de cualquier otra institución, nos pedirán un informe o memoria para determinar si los fondos proporcionados se han utilizado de forma correcta para la consecución de los objetivos planteados.

5.- ¿Cómo evaluamos?

Antes de determinar qué herramientas utilizaremos para evaluar hay que tener en cuenta que evaluaremos longitudinalmente, es decir a lo largo de todo el proceso, y transversalmente, es decir en momentos concretos y puntuales. Y esta evaluación puede ser más o menos implícita, es decir, más o menos estructurada.

Existen muchas técnicas de recopilación de información, pero las resumimos en las siguientes:

TÉCNICAS CUANTITATIVAS	TÉCNICAS CUALITATIVAS	TÉCNICAS PARTICIPATIVAS
Encuesta	Observación estructurada/libre	Análisis de acontecimientos críticos
Medición directa	Entrevistas estructuradas o semiestructuradas	Ranking de riqueza o bienestar
Censo	Grupos de discusión	Matrices de clasificación y puntuación
Análisis económico-financiero	Análisis documental	Diagramas de Venn

Tanto las técnicas cuantitativas y cualitativas como las de carácter participativo presentan distintas características. Mientras que las primeras ponen el énfasis en la medición objetiva, la demostración de la causalidad y la generalización de los resultados; las técnicas cualitativas se centran en la descripción y comprensión interpretativas de la conducta de las personas. Por su parte, las técnicas participativas se encuentran entre las cuantitativas y las cualitativas, su característica fundamental es partir de la implicación de la población en el desarrollo de las técnicas.

En la selección de las técnicas hemos de tener presente no limitarnos a técnicas de un sólo tipo. Para que los datos recopilados sean de mayor riqueza y fiabilidad es muy importante optar por lo que se denomina la triangulación metodológica, es decir, usar técnicas de los tres tipos.

Técnicas cuantitativas

La encuesta

La encuesta es uno de los instrumentos más populares. Generalmente se realiza sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio y se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de gran variedad de características objetivas de la población.

Utilizaremos encuestas sobre todo a la hora de realizar el análisis de la realidad.

La medición directa

La medición directa u observación cuantitativa, consiste en recopilar datos de acuerdo a un esquema determinado.

Para que la medición sea significativa es muy importante determinar de manera previa qué propiedades o características van a considerarse y cuáles son las dimensiones que se manejan. La medición directa, por tanto, va directamente relacionada con el establecimiento de indicadores.

La utilizaremos a la hora de marcar los objetivos y para comprobar su cumplimiento.

El Censo

El censo constituye una herramienta crucial para un estudio cuantitativo de la realidad social.

Es muy útil realizar el censo en la fase de análisis del proyecto y haber ido incorporando sus cambios.

La existencia de este documento donde se recogen los datos demográficos actualizados es, sin duda, de gran ayuda en el trabajo de evaluación.

Técnicas de Análisis Económico-Financiero y Medición de Impacto

Existen diversas técnicas para realizar análisis económicos o financieros.

Una de las más conocidas es el análisis coste - efectividad (ACE).

La utilización del ACE pretende determinar, en la evaluación, hasta qué punto el empleo de los recursos ha sido coste - efectivo, entendiendo que la relación deseable en una circunstancia de recursos escasos y grandes necesidades es alcanzar la mayor efectividad posible, entendida como el logro de resultados y objetivos deseables, con el menor coste.

El ideal es analizar la situación con proyecto con la situación sin proyecto.

Técnicas cualitativas

La Observación

La observación directa de un entorno permite el registro de acontecimientos e impresiones de acuerdo con patrones explícitos de comportamientos y acciones sociales previamente especificados.

Tanto la observación en sí, como el registro de los hechos observados, deben adaptarse a unas reglas de recogida de los datos.

Algunos instrumentos utilizados para registrar las observaciones son los siguientes:

- Cuadros de trabajo
- Diario
- Cuaderno de notas
- Mapas y dispositivos técnicos como cámaras fotográficas, de vídeo, grabadoras, etc.

Entrevistas

El proceso de la entrevista se parece bastante a una conversación cotidiana. En definitiva, se trata de un encuentro entre dos personas que deben respetar unas reglas básicas para comunicarse.

Quién entrevista será el responsable de organizar y mantener la conversación. A lo largo de todo el proyecto estableceremos diferentes entrevistas con distintos agentes.

Estás podrán ser abiertas, con preguntas más cerradas o una combinación de ambas, según nos interese.

Grupos de Discusión

El grupo de discusión ocupa un lugar a caballo entre la observación participante y la entrevista individual.

Representa una forma peculiar de recopilar información puesto que supone establecer una dinámica de conversación grupal.

El discurso que se obtiene es, en síntesis, producido en un contexto social más parecido al que se da en la vida real que la interacción cara a cara de una entrevista.

La ventaja de los grupos de discusión es que exigen menos tiempo y dinero que las entrevistas individuales, sin perder flexibilidad y aportando las ventajas de la interacción grupal.

Este tipo de técnica nos será de gran utilidad a lo largo de todo el proyecto.

Análisis Documental

El análisis documental consiste en la búsqueda de información a través de la revisión de documentos diversos: bibliografía, estadísticas previamente elaboradas, informes varios o cualquier tipo de material no producido directamente por la evaluación.

Técnicas participativas

Se caracterizan por requerir la interacción activa y continua entre el equipo evaluador y los agentes críticos/externos a lo largo del todo el proceso del proyecto/programa que se está evaluando.

La elección de este método de trabajo supone en reconocimiento de los agentes externos y su implicación en la participación en el doble papel de informantes clave e interlocutores para la devolución de información, revisión de valoraciones y toma de decisiones.

En el caso de estar recibiendo financiación pública o ayuda de otras entidades, éstas podrían ser esos agentes externos evaluativos.

Sólo citar la existencia de varias técnicas participativas: Análisis de acontecimientos críticos, Ranking de bienestar, Matrices de Clasificación o Puntuación, Diagramas de Venn, Diagramas de Flujos, Diagramas de Sistemas, Diagramas de Redes, Mapas, Transectos, Monitoreo Fotográfico...

6.- ¿Cuándo evaluamos?

Evaluamos en tres momentos diferentes:

Evaluación diagnóstica: es decir, el propio análisis de la realidad.

Desde el comienzo del proyecto debemos plantearnos la evaluación del mismo, ya que la garantía de éxito está en la eficacia y concreción con la que se analiza la situación y se determinan los problemas.

Evaluación formativa o continua: durante todo el proceso

Durante el desarrollo del proyecto debemos ir evaluando el proceso que sigue el mismo, las pautas y el camino que se está siguiendo para alcanzar los objetivos previstos.

Debemos ir comprobando en qué modo el proyecto tiene capacidad de modificar la situación problemática.

Evaluación final o sumativa: al final del proceso.

Lo haremos al final del proyecto. Teniendo en cuenta las dos evaluaciones anteriores, comprobaremos si se han alcanzado los objetivos del proyecto y en qué medida.

Hay que analizar los resultados que se han alcanzado y sus efectos en los beneficiarios.



6.- BIBLIOGRAFÍA.

- ANDER-EGG, E. (1984): ***Metodología y práctica de la Animación Sociocultural***. Humanitas. Buenos Aires.
- ESPINOZA VERGARA, M. (1983): ***Evaluación de Proyectos Sociales***. Humanitas. Buenos Aires.
- GONZÁLEZ, LUIS ALBERTO y REY, ALBERTO (2001): ***Manual para la Creación y Gestión Básica de Asociaciones Juveniles***. Asociación Ser Joven 1ª Edición.
- GONZÁLEZ, LUIS ALBERTO y REY, ALBERTO (2005): ***Guía para la Creación y Gestión de Asociaciones Juveniles***. Ayuntamiento de Santander.
- JIMÉNEZ JIMÉNEZ, B. (1990): ***Seguimiento y evaluación de los procesos didácticos***. FEUP, Madrid.
- PEREA ARIAS, ÓSCAR D. ***Guía de evaluación de programas y proyectos sociales***. Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social. Madrid.
- PÉREZ SERRANO, G. (2002): ***Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos***. Narcea. Madrid.

NOTAS:



Elaborado y Editado por:



Financiado por:



**GOBIERNO
de
CANTABRIA**

CONSEJERIA DE PRESIDENCIA Y JUSTICIA
Dirección General de Igualdad, Mujer y Juventud