



Los proyectos

[Cómo convertir sus ideas en acción sin caer en el caos]

Carlos Paradas / Fernando de la Riva

Los proyectos

[Cómo convertir tus proyectos en acción sin caer en el caos]

AGRADECIMIENTOS

Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo pone a disposición de organizaciones sociales y comunitarias y otras entidades sin fines de lucro de Chile y América Latina la colección "Cuadernos prácticos". La misma incluye seis herramientas sencillas y prácticas centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Ello ha sido posible gracias a la generosa colaboración de las organizaciones **Colectivo de Educación para la Participación CRAC y Fundación EDEX**, que nos han permitido revisar, adaptar y editar esta colección, de tan amplio recorrido en España, poniendo así de manifiesto, una vez más, que cuando las organizaciones de la sociedad civil sumamos esfuerzos, multiplicamos resultados.

Copy. 2000. Carlos Paradas y Fernando de la Riva

Copy. 2000–2025. Colectivo de Educación para la Participación CRAC y Fundación EDEX.

Edita: Fundación EDEX.

www.edex.es / edex@edex.es

Diseño gráfico: Álvaro Pérez Benavente

ISBN: 979-13-87678-06-7

D.L.: BI 104-2025



[Índice]

1] PARA ELABORAR BUENOS PROYECTOS

- ¿Para qué elaboramos proyectos? 8
- La importancia de saber quiénes somos 9
- Es imprescindible tener un buen proyecto 11
- Los medios para llevarlo a cabo 13
- Un convenio de cooperación para desarrollar nuestro proyecto 15
- Cómo "estudiar" una convocatoria de subvenciones 16
- Explicar con claridad el proyecto 18
- Presentar nuestra organización para crear confianza 23
- Preparar los papeles 24
- Negociar, defender el proyecto 26
- Prever la justificación de "la plata" 27
- La importancia de la evaluación 29
- Preparar una buena memoria 30
- Hacer los proyectos en equipo 31

pág. **7**



2] TRUCOS PARA MEJORAR NUESTROS PROYECTOS

- Un proyecto para conocer nuestra realidad 35
- Una consulta pública para definir prioridades 36
- Un concurso de ideas 37
- El mapa del proyecto 38
- Presentando (y mejorando) el proyecto en la organización 38
- Propongamos proyectos, impliquemos a otras organizaciones 38
- La red de "escuchas" 39
- La red de apoyo 39
- ¿A quién informamos? 40
- No engañar-se 41
- Un proyecto para devolver los resultados 41
- ¿Cómo nos ve la gente? 42

3] RECETARIO BÁSICO, A MODO DE RESUMEN

BIBLIOGRAFÍA. ENLACES DE INTERÉS 48

pág.

35



pág.

45







[Para elaborar buenos proyectos

Esto de los proyectos parece muy complicado, preocupa mucho a las organizaciones y colectivos sociales e inquieta y pone nerviosos a quienes han de elaborarlos. Pero en nuestra modesta opinión es, por un lado, más sencillo de lo que parece y, por otro, muchísimo más difícil. No hay que asustarse.

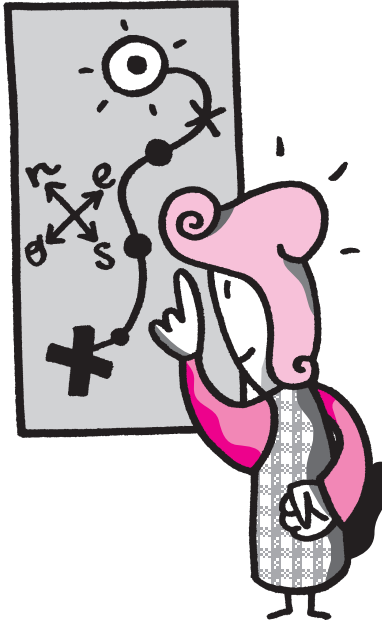
En este Cuaderno práctico nos proponemos conseguir dos objetivos:

- Contribuir a hacer más fácil la elaboración de proyectos. Poner al alcance de las organizaciones, fundaciones y colectivos herramientas que les ayuden a darles forma y a buscar los medios para realizarlos.
- Insistir, una y otra vez, en que los proyectos son para llevarlos a cabo, consigamos finalmente o no una subvención, buscando los medios donde estén y/o aprovechando al máximo los recursos de los que ya disponemos.

Esta segunda parte, la de llevar a cabo nuestros proyectos, es la más difícil, pero también la más importante y la más apasionante: se trata de hacer realidad, de alcanzar los objetivos para los cuales existimos como organización.

Así que, antes de comenzar, conviene que nos preparemos mentalmente, porque el asunto es importante: de lo que hablamos en estas páginas no es solo de "cómo escribir un proyecto", sino, sobre todo, de "cómo concretar, en un proyecto de acción, los objetivos de nuestra organización, y buscar y conseguir los medios para hacerlo realidad".

Cómo en otros Cuadernos prácticos, no hay aquí recetas infalibles para elaborar proyectos y conseguir recursos en cualquier caso y situación. Hay pistas prácticas, consejos, ideas que, convenientemente adaptadas a la realidad de cada organización, fundación o colectivo, pueden sernos útiles.



El proyecto es como un "mapa" de la ruta que vamos a seguir para alcanzar nuestra meta, nuestro objetivo. Nos sirve para no perdernos, y para que todas las personas implicadas sigamos el mismo camino, para saber las etapas que vamos cubriendo...

[¿Para qué elaboramos proyectos?

Si preguntáramos a las organizaciones ¿para qué elaboran sus proyectos?, probablemente muchas responderían: para conseguir subvenciones, para obtener "plata".

Es el mundo al revés: hay organizaciones que no piensan qué hacer, qué proyectos realizar, qué actividades llevar a cabo, hasta que aparece la posibilidad de una subvención. Pareciera que el objetivo fundamental de esas organizaciones fuera conseguir subvenciones, y luego ya pensar en qué se las gastan.

Pues no, no es eso. Un proyecto debe ser un plan de acción. Los proyectos son necesarios para prever y concretar las actividades con las cuales pretendemos alcanzar los objetivos de nuestra organización.

El proyecto es como un "mapa" de la ruta que vamos a seguir para alcanzar nuestra meta, nuestro objetivo. Nos sirve para no perdernos, y para que todas las personas implicadas sigamos el mismo camino, para saber las etapas que vamos cubriendo, para buscar nuevas sendas cuando la que seguimos no es la correcta, para tener la seguridad de que hemos llegado a nuestro destino.

Es decir, que los proyectos se preparan y elaboran porque, si no lo hiciéramos, nuestra acción sería mera improvisación, confusa, y cada cual actuaría por su cuenta, sin rumbo ni método.

Y elaboramos los proyectos, por encima de cualquier otra razón, para llevarlos a cabo, para realizarlos, para hacerlos realidad.

Aunque los proyectos que más nos ocupan suelen ser aquellos que sirven para concretar las actividades "externas", también podemos -lo cual sería muy conveniente para la salud de nuestra organización- elaborar proyectos "internos". Proyectos que sirvan para mejorar la cohesión y el trabajo en equipo entre quienes formamos parte de la organización, para mejorar su proyección y conocimiento social, para conseguir más apoyos, etc. En resumen, TODOS los aspectos de la vida asociados a los objetivos y acciones que nos proponemos desarrollar en cada uno de ellos pueden y deben ser concretados en proyectos de acción.

Así que, ¡cuidado!, un proyecto es un compromiso de acción, y todo lo que pongamos en los papeles hay que realizarlo... y evaluarlo después.

[La importancia de saber "quiénes" somos

Si elaborar proyectos significa concretar la manera en que vamos a intentar alcanzar nuestros objetivos, entonces, primero que todo, es importante saber quiénes somos, qué queremos conseguir como organización, a dónde queremos llegar.

Si no tenemos clara la "misión" de nuestra organización, su finalidad y su sentido, será imposible que los proyectos nos sirvan para alcanzar nuestros objetivos. ¿Qué objetivos? Si no sabemos cuáles son.

Pero, además, tener claro quiénes somos y cuál es la misión de nuestra organización es muy importante para todas las personas que la formamos.

Sea cual sea nuestra forma de vinculación (voluntaria o contratada), reforcemos nuestra motivación y transmitamos a otras personas cuál es nuestra identidad organizacional.

• ¿QUIÉNES SOMOS?

¿Quiénes formamos la organización?, ¿cuántas personas voluntarias, cuántas contratadas?, ¿qué otras personas colaboran y participan en la vida de la organización?, ¿cuáles son los rasgos que nos

caracterizan (somos jóvenes, mujeres, profesionales, personas afectadas por un determinado problema o necesidad, etc.)?

• ¿QUÉ HACEMOS?

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

• ¿PARA QUÉ LO HACEMOS?

¿Cuáles son nuestros objetivos fundamentales?, ¿qué queremos conseguir con nuestra acción?, ¿cuáles son los fines de nuestra organización?

• ¿PARA QUIÉN LO HACEMOS?

¿Quiénes son las personas destinatarias, los grupos, colectivos, sectores sociales a quienes dirigimos nuestras acciones (toda la comunidad social, la población de un territorio concreto, un sector o grupo social determinado, un colectivo afectado por un problema o necesidad concreta, etc.)?



Es muy importante tener claro quiénes somos, cuál es la misión de nuestra organización, para que todas las personas que participamos en ella, teniendo las ideas claras, reforcemos nuestra motivación, nos unamos como una piña y trabajemos juntas para conseguirla.

Es importante dar respuesta a estas preguntas colectivamente (implicando a la mayor cantidad posible de personas de la organización), de forma clara (con palabras sencillas, en un lenguaje comprensible por todas las personas, especialmente aquellas a quienes nos dirigimos) y de forma breve (con las palabras necesarias, sin literatura, ni relleno).

Y es necesario que hagamos este ejercicio con cierta frecuencia, revisando nuestra misión, porque la realidad cambia, y también cambiamos quienes formamos la organización, y no podemos dejar que nuestros objetivos se petrifiquen.

Para construir y revisar colectivamente nuestra misión podemos utilizar todo tipo de técnicas: consultas persona a persona, mediante encuestas, sesiones de trabajo y seminarios, asambleas, iniciativas de formación, publicaciones y boletines, juegos y dinámicas participativas (como la "lluvia de ideas o brainstorming", la "lluvia de tarjetas", "dragon dreaming", "círculo de sueños", etc.), carteles y tabloneros de anuncios, etc.

La misión de nuestra organización es como su carné de identidad y debe estar al día y reflejarse en todos nuestros documentos, convocatorias, folletos, carteles, redes sociales, página web, etc.

[Es imprescindible tener un buen proyecto

Una vez que tenemos claro "quiénes" somos, ahora se trata de concretar nuestros objetivos en "buenos proyectos".

¿Qué entendemos por un BUEN PROYECTO? Pues hay, al menos, cuatro criterios a considerar:

- Un proyecto es tanto más bueno, cuanto más claramente esté relacionado con necesidades, intereses, situaciones reales de colectivos sociales concretos: jóvenes, mujeres, habitantes de un barrio, personas afectadas por un problema específico, etc.

Eso significa que nuestros proyectos deben estar "con los pies en la tierra", adecuarse lo más posible a la realidad. Y significa que debemos hacer un gran esfuerzo por conocer, cada día mejor, la realidad en la que se desenvuelve nuestra organización y las personas destinatarias de su acción.

Podemos conocer la realidad empezando por preguntar a las personas que forman nuestra organización lo que ellas saben y opinan de esa realidad, de los problemas y necesidades que consideran más importantes. Luego, podemos indagar entre las personas destinatarias e integrantes de otras organizaciones, y entre diferentes agentes sociales (funcionarios y funcionarias del sector público, dirigentes

sociales, etc.). También podemos consultar estudios e investigaciones, artículos y reportajes en prensa, opiniones de personas expertas, etc. Todo sirve para conocer cada día mejor cómo es nuestro entorno organizacional y conseguir que nuestros proyectos resulten coherentes con él.

El conocimiento de la realidad nos permitirá identificar un conjunto de problemas, necesidades e intereses en los sectores, grupos, territorios, etc., en los que actúan las organizaciones. Como nuestra organización no puede ocuparse de todos los problemas al mismo tiempo, si queremos elaborar un buen proyecto deberemos elegir o priorizar aquella necesidad o interés que se relacione en mayor medida con la misión, con los fines específicos de nuestra organización, que más interese a los destinatarios y cuya solución o respuesta sea más urgente o importante, de acuerdo con el conocimiento y análisis de la realidad que habremos realizado anteriormente.

- Un proyecto será tanto mejor, cuando no existan otras iniciativas adecuadas o suficientes en marcha para responder a esa necesidad o interés social.

No se trata de duplicar esfuerzos ni recursos cuando ya hay una buena iniciativa funcionando, cuando



Nuestros proyectos deben estar pegados al terreno, adecuarse lo más posible a la realidad. Esto significa que hemos de hacer un gran esfuerzo por conocer, cada día mejor, la realidad en la que se desenvuelve nuestra organización.

existe otra organización o institución que trabaja adecuadamente en torno a los mismos objetivos. En esos casos, y si el problema o la necesidad nos afecta muy directamente, podemos hacer proyectos para complementar o reforzar las acciones que ya están en marcha.

Si no estamos de acuerdo en cómo están abordando el problema esas organizaciones o instituciones, podemos buscar maneras de ejercer presión para que cumplan adecuadamente su misión y, en caso extremo, nos encontraremos en la necesidad de poner en marcha proyectos alternativos. Pero, sobre todo, se trata de no desperdiciar esfuerzos ni recursos.

- Un proyecto será tanto más bueno en la medida que tengamos una buena idea para actuar sobre ese problema o situación. Esto requiere que seamos capaces de formular:

Una propuesta interesante: para quienes van a participar en su realización, a las personas destinatarias y a quienes forman la organización.

Que sea realista: que se pueda llevar a cabo con los medios y recursos existentes y disponibles.

Que resulte eficaz: que sirva para conseguir resultados concretos en la respuesta al problema, necesidad o interés de que se trate.

Que esté relacionada con el carácter de nuestra organización: porque se supone que debe servir para el cumplimiento de nuestra misión, y no a la de las instituciones públicas o las de otras organizaciones.

- Un proyecto será tanto mejor, cuanto más claras tengamos las ideas. Escribirlo es lo último, antes tenemos que soñar, pensar, debatir, hasta que tengamos claro lo que queremos hacer. Elaborar muchos borradores y esquemas, antes de dar por buena cualquier idea.

Si tenemos un buen proyecto, entonces ya tenemos la mitad del camino recorrido.

[Los medios para llevarlo a cabo

Tenemos un buen proyecto, pero necesitamos medios, recursos para poder llevarlo a cabo. ¿Dónde podemos encontrarlos?

- En primer lugar, es posible que YA tengamos esos medios. Muchas organizaciones llevan a cabo sus proyectos con recursos de los que ya disponen: el trabajo voluntario de sus integrantes, los apoyos económicos de sus socios, socias y simpatizantes, los locales y equipamientos que utilizan normalmente, etc. Estos son los que llamamos **recursos propios**. Es muy importante que tengamos claro cuáles son los recursos de los que dispone nuestra organización.

Muchas organizaciones realizan distintas actividades o iniciativas para conseguir recursos propios: rifas, festivales, ferias, talleres, exposiciones, venta de camisetas, agendas, libros, prestación de servicios diversos, etc. Cuanto mayor sea nuestra capacidad de generar recursos propios para nuestra organización, mayor será nuestra independencia y nuestra capacidad de actuar con autonomía, sin depender de subvenciones o apoyos externos.

Aquí interviene, de manera decisiva, la creatividad, la imaginación, el ingenio y la iniciativa de cada organización.

- En otros casos, los medios necesarios estarán disponibles en el entorno de la organización. Es lo que llamamos **recursos comunitarios**: locales de instituciones públicas o de libre acceso, recursos materiales y equipos cedidos por alguna entidad o particular, centros de información o de recursos públicos o privados, etc. Conviene que hagamos un censo o mapa de los recursos comunitarios disponibles en nuestro entorno que podrán sernos de utilidad.

- En ocasiones, los recursos necesarios se encontrarán en la colaboración y cooperación con otras organizaciones o entidades, en el "trabajo en red". Unas organizaciones disponen de recursos propios (técnicos, materiales, humanos, etc.) de los que carecen otras organizaciones, y que pueden ser utilizados por éstas. Cooperar entre organizaciones es una forma fácil de disponer de muchos recursos. Es lo que llamamos **recursos compartidos**. No será difícil, si tenemos una buena relación y colaboración con otras organizaciones, saber qué recursos, de los nuestros y de los suyos, pueden ser compartidos.

- Algunas empresas, bancos o cajas de ahorro, directamente o a través de fundaciones, también apoyan económicamente iniciativas de las organizaciones o patrocinan sus actividades, por lo general a



Cuanto mayor sea nuestra capacidad de generar recursos propios para nuestra organización, mayor será nuestra independencia y nuestra capacidad de actuar con autonomía. Aquí interviene, de manera decisiva, la creatividad e imaginación de las organizaciones.

cambio de un poco de publicidad en boletines, carteles y folletos promocionales, etc. Son lo que llamamos **recursos privados**. Conviene que nos enteremos de qué fundaciones de empresas o entidades financieras actúan en nuestro entorno.

A otro nivel, más modesto podemos buscar el apoyo económico o "en especie" (materiales fungibles o préstamo de materiales o equipos) de comerciantes o pequeñas empresas de nuestro entorno. Muchas organizaciones financian sus boletines y otras actividades (ferias, exposiciones, concursos, encuentros, etc.) gracias a la publicidad y los recursos aportados por estas pequeñas empresas, interesadas en mantener una buena relación con el barrio o con las organizaciones.

Las administraciones públicas, municipalidades, gobiernos regionales, gobierno central e, incluso, entidades supranacionales, subvencionan proyectos de las organizaciones, mediante convocatorias anuales o mediante convenios. Es lo que llamamos recursos públicos. Para acceder a ellos, debemos tener información actualizada de las convocatorias de subvenciones, o acudir directamente a las personas técnicas y responsables políticas de las administraciones.

En este cuaderno nos ocuparemos sobre todo de éstos últimos, de los recursos públicos al alcance de las organizaciones. Y ello, no porque creamos que son los únicos, ni siquiera los más importantes, sino porque son a los que suelen recurrir gran parte de las organizaciones.

Pero también creemos firmemente que las organizaciones y colectivos sociales necesitan generar recursos propios y diversificar sus fuentes de recursos externos, aprovechando al máximo los recursos comunitarios y los compartidos con otras organizaciones, para fortalecer su autonomía e independencia. De esta forma, las crisis económicas o los conflictos de intereses no harán peligrar la sostenibilidad de sus proyectos y acciones.

Un convenio de cooperación para desarrollar nuestro proyecto

Las organizaciones debemos aprovechar los recursos públicos, precisamente por que son de toda la ciudadanía, lo cual significa que tenemos el derecho de disponer de ellos para llevar a cabo proyectos de interés social, aunque también tenemos la obligación de gestionarlos responsable y eficazmente, con transparencia, en beneficio de la comunidad.

Pero eso no significa que la única vía para disponer de los recursos públicos sea la de las subvenciones. También podemos acudir directamente a las administraciones públicas, a las personas responsables técnicas o políticas y proponerles la realización de proyectos de interés social. Y podemos establecer con las administraciones convenios de cooperación que sirvan de marco para la financiación y el desarrollo de dichos proyectos.

Un convenio de cooperación tiene –en nuestra opinión– distintas ventajas respecto a una subvención:

- Puede abarcar períodos de tiempo mayores de un año (aunque –excepcionalmente– también pueden existir subvenciones plurianuales).
- Posibilita el establecimiento de mecanismos de liberación de recursos en plazos más adecuados,

fórmulas de seguimiento y evaluación conjuntas (comisiones mixtas de supervisión), cronogramas o plazos de trabajo más flexibles, etc. En suma, es un instrumento más versátil que las subvenciones, sujetas a un conjunto de condiciones previas comunes a toda la convocatoria.

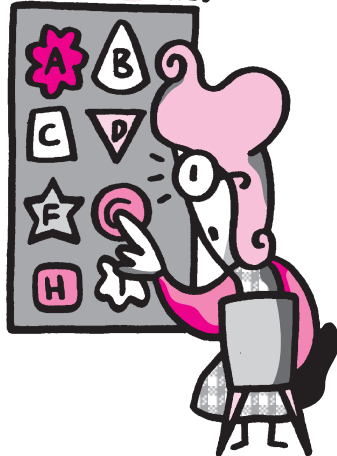
- Implica una relación de "reciprocidad" entre la administración pública de la que se trate y nuestra organización: ambas partes manifiestan interés por los mismos objetivos sociales, ambas partes aportan recursos al desarrollo del proyecto, etc. En suma, es un instrumento más "horizontal" que una subvención.

No suele ser fácil conseguir que las administraciones accedan a establecer convenios para el desarrollo de los proyectos y, con frecuencia, prefieren las convocatorias de subvenciones para financiarlos. No obstante, creemos que hay que intentarlo. Hay proyectos que, por sus características, no encajan en las convocatorias de subvenciones y tienen un evidente interés social, responden a necesidades no atendidas, suponen formas innovadoras de abordar un determinado problema, etc.



Cuanto mayor sea nuestra capacidad de generar recursos propios para nuestra organización, mayor será nuestra independencia y nuestra capacidad de actuar con autonomía. Aquí interviene, de manera decisiva, la creatividad e imaginación de las organizaciones.

SUBVENCIONES



No todas las convocatorias valen para cualquier proyecto. En consecuencia, debemos analizarlas, para identificar y seleccionar aquellas que mejor se adecuen al carácter del nuestro.

Cómo "estudiar" una convocatoria de subvenciones

Como comentamos anteriormente, tanto a los recursos públicos como, en menor medida, también, a los recursos privados se accede habitualmente a través de convocatorias de subvenciones.

Estas convocatorias suelen aparecer en los primeros meses de cada año y, en el caso de las administraciones públicas, deben ser publicadas obligatoriamente en sus boletines oficiales, a los cuales se puede acceder en general a través del sitio web oficial. También sugerimos prestar atención a los portales solidarios o a las páginas web especializadas en ONGs, organizaciones de voluntariado, asociaciones solidarias, etc., que suelen hacer eco de las diferentes convocatorias.

De la misma forma, al comienzo de cada año, podemos contactar a los correspondientes organismos oficiales para que nos informen oportunamente de dichas convocatorias.

También podemos dirigirnos a los centros de información de ministerios, secretarías regionales ministeriales, institutos nacionales u otros similares con que suelen contar muchas administraciones para recabar esa información. Muy a menudo, publican revistas periódicas o boletines informativos en los

que suelen existir secciones específicas dedicadas a subvenciones, premios y concursos. Si solicitamos estas publicaciones, nos las enviarán gratuitamente.

Otra vía de información, una vez más, es la cooperación entre organizaciones. Las plataformas, coordinadoras, federaciones, etc., suelen cumplir un importante papel difundiendo oportunamente la información sobre las convocatorias de subvenciones entre las organizaciones que forman parte de ellas.

Pero no todas las convocatorias sirven para cualquier proyecto. En consecuencia, debemos analizarlas, para identificar y seleccionar aquellas que mejor se adecuen al perfil del nuestro.

- En primer lugar, debemos tener especialmente en cuenta los epígrafes que se refieren a los "objetivos y ámbitos", las prioridades que suele señalar cada convocatoria en términos de los sectores sociales o tipos de personas destinatarias (jóvenes, mujeres, tercera edad, inmigrantes, personas en situación de discapacidad, desempleadas, segmentos sociales de mayor vulnerabilidad económica, habitantes de determinados territorios, etc.) a quienes se dirigen preferentemente las ayudas; los problemas, necesi-

dades o ámbitos temáticos sobre los que pretenden incidir esas ayudas, etc.

Todo ello vendrá desarrollado en una serie de "puntos", como son:

El objeto de la convocatoria: donde se desarrolla tanto la finalidad que ésta tiene como los ámbitos específicos susceptibles de subvención. También habrá que tener en cuenta los tipos de actividades o gastos que queden excluidos de la convocatoria.

El perfil de los solicitantes: descripción de quiénes pueden solicitar la subvención (organizaciones sin fines de lucro, cooperativas, fundaciones, etc.), los requisitos que tienen que cumplir y quiénes están excluidos de la convocatoria.

La documentación requerida: antecedentes que deben aportar quienes soliciten la subvención, plazos de presentación de la solicitud, fecha de la resolución, etc.

Los criterios de selección: A) Criterios generales: Destinatarias, tipos de acciones a realizar. B) Criterios técnicos: Claridad del proyecto, Eficacia. Así mismo, deberían facilitar información de quiénes forman parte

de la comisión evaluadora, así como de los plazos en que esta se reunirá.

- Luego, es necesario analizar el presupuesto global del que está dotada la convocatoria, pues no todas están dotadas con los mismos recursos, ni se dirigen a proyectos del mismo volumen presupuestario. Por eso, debemos informarnos del promedio de subvenciones medias concedidas en años anteriores, para calcular la subvención que conviene solicitar y si se adecua a nuestro proyecto.

- No olvidemos que si nos conceden la subvención solicitada automáticamente asumimos obligaciones, como: el cumplimiento de las fechas estipuladas para la realización de las actividades, la asistencia a reuniones de coordinación o seguimiento, la presentación de informes, memorias y rendiciones económicas, la comunicación de cambios en la programación inicialmente prevista, etc.

- Por último, debemos identificar el servicio o departamento que gestiona cada convocatoria de subvención en las respectivas administraciones o entidades (la relación será mucho más directa y personalizada).



Algo esencial: huir de los "rollos", de los lenguajes retorcidos y rimbombantes que, equivocadamente, nos parece que dan mayor "seriedad" al proyecto. Usar palabras sencillas y fácilmente comprensibles para cualquiera que lo lea, apostar por la claridad.

[Explicar con claridad el proyecto

Tenemos buenas ideas, sabemos lo que queremos hacer, tenemos un buen proyecto... ahora se trata de explicarlo con claridad, no solo para que podamos compartirlo quienes vamos a participar en su realización, sino también para explicárselo a otras personas a las que solicitar su apoyo para llevarlo a cabo. Es el momento de ponerse a escribir el proyecto.

Es esencial evitar los enredos, los lenguajes retorcidos y rimbombantes que, equivocadamente, nos parece que dan mayor seriedad al proyecto, y, en su lugar, usar palabras sencillas y fácilmente comprensibles para cualquiera que lo lea, apostar por la claridad.

Explicar bien un proyecto significa dar respuesta a 10 preguntas:

- **¿QUIÉN?**

En cualquier proyecto deberemos presentar a nuestra organización o colectivo, explicar quién presenta o propone el proyecto. De esta cuestión tan importante, nos volveremos a ocupar más adelante.

- **¿POR QUÉ?**

Cualquier proyecto debe comenzar con una fundamentación que ayude a entender la necesidad e

interés del proyecto, que explique con claridad por qué es importante realizarlo. Ya sea que nuestro proyecto se centre en algún colectivo, territorio, problema o necesidad específica, deberemos explicar brevemente los rasgos identificativos, las características y la situación concreta de dicho colectivo, territorio o problema.

- **¿PARA QUIÉN?**

El proyecto debe explicar con toda claridad cuáles son las personas, organizaciones, ecosistemas o sectores destinatarios que se beneficiarán de él, a quienes se dirige o con quienes se realizará el proyecto. Conviene que señalemos sus características generales (si no lo hemos hecho ya en la fundamentación) y también su alcance. Podemos hacer referencia tanto a personas destinatarias directas, a quienes se dirige específica y prioritariamente el proyecto, y también -cuando sea el caso- a "destinatarias indirectas", o sea, a aquellos/as que se beneficiarán del proyecto aunque no se realice ninguna acción específica con ellas (por ejemplo: estudiantes que se benefician indirectamente de un programa de formación del profesorado, inmigrantes que se benefician indi-

rectamente de un programa de sensibilización intercultural e información a la población en general, las familias respectivas se benefician indirectamente de un programa de rehabilitación de personas adictas, etc.).

- **¿PARA QUÉ?**

En cualquier proyecto es fundamental que estén claramente formulados los objetivos, es decir, los resultados concretos que queremos conseguir con la realización del proyecto. Dichos objetivos deben estar expresados con verbos activos y positivos (por ejemplo: mejorar, aumentar, reforzar, facilitar, etc.). No deben ser un número excesivo de objetivos, según el volumen de cada proyecto, no más de 3 o 4, para facilitar la comprensión del mismo. Los objetivos no deben ser grandilocuentes, retóricos y abstractos, sino realistas, concretos, posibles, que permitan ser alcanzados y evaluados.

- **¿QUÉ?**

En todo proyecto debemos reseñar las actividades que vamos a llevar a cabo, lo que vamos a hacer. Si fuera un proyecto grande, convendrá que agrupemos las distintas actividades en "fases" sucesivas.

Las actividades deben estar descritas, clara y brevemente, de forma que puedan ser comprendidas, por separado y en su relación entre unas y otras, como un proceso. Si el proyecto se refiriera a actividades formativas, informativas o de difusión, deberemos hacer referencia a los contenidos temáticos previstos.

Hemos de incluir las actividades de preparación y evaluación del proyecto (reuniones, consultas, análisis del problema o de la realidad, etc.), que raramente se incluyen -como si el proyecto se elaborara y evaluara solo-. En determinadas convocatorias de subvenciones, los formularios de los proyectos incluyen un punto específico para señalar cuándo y cómo, con qué métodos, técnicas e indicadores concretos se llevará a cabo la evaluación de las actividades. En estos casos, convendrá diseñar un marco de planificación del proyecto que indique sus "outcomes" (resultados que se espera obtener, indicando cantidades y plazos), los "outputs" (lo que la organización solicitante aporta para lograr los "outcomes" indicados) y la forma y periodicidad en que el cumplimiento de éstos será evaluado.

- **¿CON QUÉ?**

En cualquier proyecto habremos de señalar los medios, los recursos de todo tipo que necesitamos para realizar las actividades previstas. Esos medios serán, fundamentalmente, "recursos humanos" (las personas –voluntarias y/o remuneradas– que necesitamos para desarrollar las diferentes tareas derivadas del proyecto), "recursos materiales" (fungibles e inventariables, equipamientos y locales, equipos técnicos, etc., que se requerirán para llevar a cabo las acciones previstas) y "recursos económicos" (el dinero necesario para el pago de servicios, colaboraciones o la compra de materiales).

- **¿CON QUIÉN?**

Aunque en el punto anterior ya hemos hecho referencia a los recursos humanos, en ciertos proyectos, por su volumen o su complejidad técnica, será necesario no solo hacer una referencia general a esos recursos humanos, sino explicar con detalle quiénes intervendrán en el proyecto y cuál es la preparación técnica que les acredita para el desarrollo de determinadas funciones o tareas (personas colaboradoras, profesionales, técnicas, coordinadoras, etc.). Esa información detallada

podrá contribuir a generar confianza en quienes estudien nuestro proyecto sobre nuestra capacidad de llevarlo a cabo.

- **¿CUÁNDO?**

Cualquier proyecto debe incluir un calendario de realización de las distintas fases y actividades previstas. Puede ser muy útil incluir un "cronograma" o "Carta Gantt", o sea, un cuadro gráfico de doble entrada (actividades/fechas) en el que pueda verse, en una sola vista, la temporalización de las diferentes actividades y todo el calendario previsto para el desarrollo del mismo.

- **¿DÓNDE?**

Al referirnos a la fundamentación ya hacemos referencia a la necesidad –según el caso– de explicar las características del territorio donde se va a realizar el proyecto. Pero también será necesario señalar el ámbito geográfico que abarcará (un solo barrio, una ciudad, una comuna, una provincia, una región, etc.). Y también deberemos hacer referencia a los lugares o espacios (por ejemplo: aulas o locales de la organización, calles y plazas, equipamientos públicos, casas de cultura o de

juventud, centros educativos, bibliotecas, salas de hotel, equipamientos cedidos por empresas privadas, etc.) donde se llevarán a cabo las actividades.

• ¿CUÁNTO?

Cualquier proyecto debe incluir un presupuesto. Este es el momento de valorar el coste de los distintos recursos necesarios para llevarlo a cabo. Ese presupuesto debe incluir -entre otros- algunos conceptos fundamentales (siempre que éstos existan en nuestro proyecto):

Compra de materiales fungibles para la realización de actividades: aquellos materiales que se van a gastar, a consumir durante las actividades.

Compra de materiales inventariables para la realización de actividades: aquellos materiales que se utilizarán y van a quedar después de la actividad, como mobiliario, equipos informáticos, etc.

Pagos por servicios o colaboraciones personales: administración y finanzas, secretaría, conferencistas, personas técnicas, etc.

Gastos de comunicación: teléfono, envíos por correo o mensajería, etc.

Pago de dominios digitales o licencias para el uso de software o plataformas que se utilizarán como medios de difusión, durante las actividades o en el trabajo cotidiano del equipo responsable de llevar a cabo el proyecto (por ejemplo: Zoom, Miro, Tableau, Slack, sitios web, etc.).

Compra de Material de Oficina, necesario para el desarrollo del proyecto, que puede incluirse en fungible o inventariable, según corresponda.

Arrendos o gastos de mantenimiento de espacios o locales necesarios.

Viajes y desplazamientos, derivados de las actividades.

Dietas de alojamiento y manutención, derivadas de las actividades programadas.

Impuestos y tasas.

Con frecuencia, en los formularios de subvenciones nos preguntarán por los "recursos que aporta la organización" al proyecto, pues se da por supuesto que la subvención sólo cubrirá una parte del presupuesto.

Si no queremos que lean y analicen nuestros proyectos, hagamos "ladrillos" de un montón de páginas. Es fácil, se trata de "meter más paja". Pero si lo que pretendemos es que nuestro proyecto sea bien conocido, vayamos al grano y dejemos la paja para los burros: lo breve, si bueno, dos veces bueno.

Así pues, debemos valorar y hacer mención a aquellos recursos propios de los que dispone la organización y que aporta para la realización del proyecto (el trabajo voluntario, los equipamientos y medios técnicos, los locales, etc.). También podemos valorar y mencionar aquellos otros recursos que son cedidos por otras organizaciones o entidades.

Cuando nuestro proyecto se presente a una convocatoria pública de subvención, deberemos indicar el monto exacto que se solicita y, en muchos casos, si hemos solicitado alguna subvención a otra institución pública para el mismo proyecto.

No hay una regla fija respecto a la extensión que debe tener un proyecto escrito, pero conviene que cuanto más complejo sea, desde el punto de vista técnico, cuanto más se prolongue en el tiempo, cuantos más recursos y colaboraciones requiera, incluyamos más detalles, más datos y precisiones, tanto en el propio proyecto como en el presupuesto. En otras palabras, mientras que el proyecto para la realización de la feria local de un barrio puede ser breve y sencillo, un proyecto para la reinserción social de personas adictas, que se desarrollará a lo

largo de uno o dos años, deberá ser mucho más detallado.

Si queremos que nuestro proyecto sea leído y analizado, es aconsejable ir al grano y evitar relleno innecesario: lo bueno, si es breve, es aún mejor.

Presentar nuestra organización para crear confianza

Junto con el proyecto, es muy importante proporcionar a quienes van a evaluarlo y decidir sobre la concesión de la subvención, referencias sobre nuestra organización. Que sepan quiénes somos, que conozcan nuestra capacidad para llevar a cabo lo que proponemos.

Para ello, además de aportar los datos y documentos que nos pidan en la convocatoria, podemos adjuntar antecedentes que pueden y deben incluir:

- **La reseña institucional:** año de fundación, misión u objetivos fundamentales, personas que componen la organización (su número, sus características generales, etc.), sede social, teléfonos, dirección de correo electrónico, página web, redes sociales, personas de contacto, etc., es decir los datos de identificación de la organización.
- **Currículum de actividades** pasadas y actuales. Esto dará confianza a quien lo lea, ya que es donde verdaderamente se va a reconocer si tenemos capacidad para ejecutar el proyecto.
- **Folletos, fotos, noticias de prensa, etc.** Para hacer ver la incidencia que nuestra organización en la

sociedad. Conviene destacar la importancia que tiene el cuidar nuestra imagen como colectivo a través de los materiales que utilizamos para que nos conozcan, pero de esto volveremos a hablar más adelante.

- **Estatutos y documentos oficiales** de la organización como tal. Esto dotará de "oficialidad" a nuestra entidad. Con frecuencia, además, estos documentos nos serán requeridos en la convocatoria.

- **Red de relaciones, colaboraciones, etc.** Incluyamos aquí al mayor número posible de éstas (con otros colectivos, con administraciones públicas o entidades privadas), ya que será un elemento más, demostrativo tanto de la incidencia del colectivo en la sociedad como del efecto multiplicador de éste.

Por último, debemos considerar que este material informativo es un documento "vivo", el cual se tiene que ir renovando continuamente con las últimas apariciones en prensa, últimos colectivos y administraciones con las que colaboramos, señalando en nuestro currículum organizacional las últimas actividades, etc.



Junto con el proyecto, es fundamental proporcionar a quienes van a evaluarlo y van a decidir sobre la concesión de la subvención, referencias sobre nuestra organización o entidad. Que sepan quiénes somos, que conozcan nuestra capacidad para llevar a cabo lo que proponemos.



Las pistas que aquí proponemos son muy básicas, pero no por ello menos útiles, y aunque son bien conocidas, el día a día, la rutina, hacen que con frecuencia nos olvidemos de ellas o las descuidemos.

[Preparar Los papeles

Conviene destacar que las pistas que a continuación proponemos son muy básicas, pero no por ello menos útiles y, aunque pueden ser bien conocidas, el día a día, la rutina, hace que con frecuencia nos olvidemos de ellas o las descuidemos. Son las siguientes:

- Lee con suma atención la parte de la convocatoria donde se solicitan los "antecedentes", especialmente la "letra chica". Como hemos comentado anteriormente, en la convocatoria aparecerá un punto específico para enumerar la documentación que ha de adjuntarse al proyecto.
- Ante la menor duda, consulta al departamento técnico de la administración pública o entidad correspondiente. Esto es preferible a equivocarnos y tener que pasar por el trámite de recibir un requerimiento para "subsana nuestra equivocación u olvido".
- Haz varias fotocopias de los documentos (todas las administraciones y entidades privadas piden generalmente los mismos documentos).
- Ten en cuenta que, en muchos casos, las copias de documentos pueden requerir ser legalizadas ante notaría, y tienen un tiempo de validez. Asegúrate de que los documentos que adjuntas a tu proyecto no tengan una antigüedad mayor a la requerida.
- Guarda siempre el comprobante de envío de tu proyecto a la entidad correspondiente.
- Cumple escrupulosamente los plazos previstos en las convocatorias. A veces no nos dará el tiempo y, de acuerdo con lo que prevén algunas convocatorias, podremos presentar en la fecha límite la solicitud básica y disponer de unos días para presentar el proyecto detallado y/o la documentación complementaria que sea necesaria.
- Guarda los documentos asociados al proyecto ordenados en un lugar conocido por todas las personas que forman la organización, evitando que las tareas administrativo-burocráticas queden siempre en las manos de una sola persona.

Los documentos que nos solicitarán con mayor frecuencia son:

- Fotocopia compulsada del D.N.I de la persona que firma la solicitud (por lo general, quien ostenta la Presidencia de la organización).
 - Copia cédula de identidad (por lo general, el presidente o presidenta de la organización).
 - Copia del rut de la de la entidad solicitante.
 - Copia de los estatutos.
 - Copia de los poderes de la representación legal de la organización o institución.
 - Certificado legalizado de la inscripción en el registro de organizaciones o registro correspondiente.
 - Certificación por parte de la organización de no haber recibido subvención de otras entidades públicas y/o privadas que supere el 100% del coste total del proyecto.
- Diversos certificados de todas las administraciones tributarias que afecten a la organización de una u otra forma (Servicio de Impuestos Internos, etc.) de estar al día en los pagos correspondientes y no estar en situación de deuda.
 - Al concluir el proyecto, nos pedirán que entreguemos una "memoria de actividades" o "rendición de cuentas". Pero de eso hablaremos un poco más adelante.



Nuestro objetivo es que se vea muy claramente nuestro interés por el proyecto, que nos recuerden cuando vayan a analizarlo, que sepan que somos gente seria y capaz de llevarlo a cabo.

[Negociar, defender el proyecto

Ya hemos comentado en puntos anteriores la importancia de presentar nuestro proyecto, lo cual implica algo más que "enviarlo a la dirección del organismo pertinente". En nuestra opinión este "algo más" consiste en:

- Hacer un seguimiento de los pasos administrativos, saber en todo momento "dónde" está nuestra solicitud, "quién" la tiene, etc.
- Solicitar información sobre fechas, criterios y procedimientos de evaluación, etc.
- Ofrecernos para ampliar la información sobre el proyecto o sobre nuestra organización.
- "Vender" el proyecto: éste no sólo se presenta, también se negocia y se defiende. Si hemos conectado con la persona adecuada podemos mantener reuniones con ella para ampliar la información sobre la organización o sobre el proyecto.
- Si estamos "fuera de plazo" y no hemos podido entrar en una convocatoria determinada, debemos intentar llegar a acuerdos con la administración o entidad correspondiente para futuras convocatorias.

En suma, nuestro objetivo es que se perciba muy claramente, por parte de la administración o la entidad que gestiona la convocatoria, nuestro interés por el proyecto, que nos recuerden cuando vayan a analizarlo, que sepan que somos gente seria y capaz de llevarlo a cabo.

[Prever la justificación de "La plata"]

Siempre, aunque realicemos un proyecto exclusivamente con recursos propios de la organización, pero particularmente cuando lo hagamos con recursos externos, y muy especialmente cuando lo hagamos con recursos públicos (que son de todos y todas), la gestión y administración de los mismos debe ser transparente.

Esta cuestión de la rendición económica de los proyectos es, muchas veces, oscura y confusa, y genera desconfianza en quienes se acercan o conocen a las organizaciones: se aumentan artificialmente presupuestos, para que nos den la mitad de la cantidad que solicitamos y poder realizar todo el proyecto, se emplean recursos conseguidos para el desarrollo de un proyecto en gastos de personal o mantenimiento de la organización, se justifican subvenciones con facturas que nada tienen que ver con el proyecto, etc.

A las organizaciones y colectivos sociales les interesa mucho acabar con estas prácticas. Las cuentas deben ser claras, aunque no las viera nadie, por una cuestión elemental de ética, por honestidad de la organización. Para poder reivindicar, reclamar o denunciar, es necesario tener la conciencia tranquila y una práctica organizacional transparente.

Y hablando de las cuentas y de cómo preparar su justificación, aquí van algunas pistas:

- Ya desde el momento de la elaboración del presupuesto, incluye ítems que sean fácilmente justificables, o sea, que no haya dificultad alguna para conseguir justificantes legales (facturas, recibos, etc.) que acrediten los gastos realizados.
- En caso de ser necesario, conviene llegar a acuerdos con las empresas proveedoras de materiales y las personas colaboradoras necesarias para el proyecto debido a que los fondos pueden tardar en llegar, y es necesario tener los materiales a tiempo para la ejecución más allá de cuando dispongamos del dinero necesario para realizar los pagos correspondientes.
- Cuando realicemos cualquier pago referido al proyecto, debemos solicitar facturas originales, siempre con IVA, a nombre de nuestra organización, mencionando el concepto del pago y cuidando que se corresponda con los conceptos señalados en el presupuesto presentado.
- La factura debe incluir todos los datos de la persona o empresa proveedora.



Siempre, aunque realicemos un proyecto exclusivamente con recursos propios, pero particularmente cuando lo hagamos con ajenos y especialmente cuando se trate de recursos públicos, su gestión y administración debe ser transparente.

- Hemos de tener en cuenta que, a menudo, las subvenciones públicas se abonan en dos o más pagos, por lo que debemos tener especial cuidado para rendir en el tiempo y forma que requiera el fondo o subvención.
- Los justificantes de pago, que debemos presentar posteriormente a la entidad financiadora del proyecto (o, cuando el proyecto se realice con recursos propios, tendremos que presentar a las personas socias e integrantes de nuestra organización) deben guardarse juntos en un lugar específico.
- Si el volumen del proyecto fuera muy grande, puede ayudar mucho a la claridad de la gestión económica abrir una cuenta bancaria específica a través de la cual se realicen todos los pagos y movimientos económicos del proyecto.

Como ya hemos señalado en un punto anterior, hay todavía mucho que mejorar en el cumplimiento de los plazos de convocatorias, resolución y pagos de las subvenciones por parte de las administraciones públicas. Desgraciadamente, son excepcionales los casos en que las administraciones cumplen en tiempo y forma estos plazos y condiciones. Esto significa que, muy a menudo, las organizaciones debemos

utilizar nuestro ingenio y recursos para poder atender oportunamente a los pagos que se derivan de los proyectos que desarrollamos.

Tal situación, que denunciarnos y por cuyo cambio hemos de trabajar todas las organizaciones, no justifica la mala gestión de los recursos, que siempre deberá ser transparente y éticamente impecable.

La importancia de la evaluación

La evaluación es una parte fundamental de los proyectos. Si no los evaluamos, nunca sabremos si hemos conseguido realmente nuestros objetivos, desconoceremos en qué hemos acertado y en qué hemos fallado, no estaremos en condiciones de mejorar nuestras acciones y proyectos futuros, etc. En fin, si no evaluamos es que "tocamos de oído", hacemos las cosas por intuición, según nos parece.

Así que, a la hora de elaborar nuestros proyectos deberemos pensar y concretar los distintos momentos en que evaluaremos la marcha, el correcto desarrollo de los mismos y los métodos y técnicas con que lo haremos. A eso le llamamos **evaluación continua**, y se puede realizar mediante reuniones de quienes intervienen en el desarrollo del proyecto, consultas a las personas participantes o destinatarias, mediante técnicas y metodologías diversas, que nos permitan contrastar sobre la marcha si se van consiguiendo los objetivos previstos.

Al concluir el proyecto, deberemos realizar una **evaluación final**, en la que hagamos nuevas consultas, analicemos todos los datos e informaciones recogidas a lo largo del proceso, etc., para llegar a conclusiones finales: ¿en qué medida alcanzamos los objetivos inicialmente previstos?, ¿qué aspectos del

proyecto funcionaron mejor?, ¿cuáles requieren mejoras?, ¿qué hemos aprendido de este proyecto para mejorar nuestra organización y la eficacia de nuestra acción?, ¿en qué medida nos ha servido para avanzar en la dirección de los objetivos de nuestra organización?

Si el proyecto se desarrolla con subvenciones públicas o privadas, es conveniente implicar a la entidad financiadora en el seguimiento y la evaluación del proyecto (por ejemplo: mediante el envío regular de información sobre el mismo, la creación de comisiones mixtas de seguimiento, reuniones informativas específicas, elaboración de **memorias**, etc.) para captar su interés, reforzar su motivación futura y su disposición a apoyarnos en nuevos proyectos.



Si no evaluamos nuestros proyectos, nunca sabremos si hemos conseguido realmente nuestros objetivos, desconoceremos en qué hemos acertado y en qué hemos fallado, no estaremos en condiciones de mejorar nuestras acciones y proyectos futuros.



Contar con una memoria de nuestros proyectos será un excelente método para ir construyendo la historia y la identidad colectiva de nuestra organización y para darnos a conocer y generar confianza entre aquellas instituciones o entidades cuyo apoyo pretendamos conseguir en el futuro.

[Preparar una buena memoria

Con frecuencia, quienes financien nuestros proyectos nos pedirán que, a su término, les presentemos una "memoria" que dé cuenta de sus resultados.

En otras ocasiones, aunque no nos lo solicite ninguna entidad, será muy conveniente que elaboremos esa memoria, aprovechando la evaluación, para dejar constancia del trabajo realizado. De esa forma, en el futuro, quienes en nuestra propia organización vayan a elaborar y desarrollar nuevos proyectos tendrán una referencia a la que acudir y de la que aprender.

En cualquier caso, contar con una memoria de nuestros proyectos será un excelente método para ir construyendo la historia y la identidad colectiva de nuestra organización y para darnos a conocer y generar confianza entre aquellas instituciones o entidades cuyo apoyo pretendamos conseguir.

Una buena Memoria debe recoger, al menos, los siguientes puntos:

- El proyecto inicial, particularmente su fundamentación, sus personas destinatarias y sus objetivos.
- Una descripción de las actividades realizadas.

- Una valoración de los resultados obtenidos, de acuerdo con los objetivos propuestos. En ocasiones no se alcanzan completamente todos los objetivos planteados, y, sin embargo, se consiguen resultados que no estaban inicialmente previstos.

- Conclusiones alcanzadas, lo que hemos aprendido o descubierto, valoraciones, planteamientos de futuro, etc.

- Folletos, programas de actividades, noticias y referencias de prensa, etc.

- Otros datos de interés: ingresos y gastos, relación de participantes y personas colaboradoras, etc.

Esta Memoria, no debe ser un "ladrillo" repleto de datos sino recoger lo esencial para poder conocer y valorar el trabajo realizado. En todo caso, su tamaño deberá estar en proporción a la importancia y complejidad del proyecto. Igualmente, deberemos cuidar la imagen, la "forma", la presentación de nuestras memorias, para que sean atractivas y fácilmente comprensibles, a lo que contribuirá la inclusión de fotos de las diferentes actividades realizadas, pues como dice el dicho popular: "una imagen vale más que mil palabras".

[Hacer Los proyectos "en equipo"]

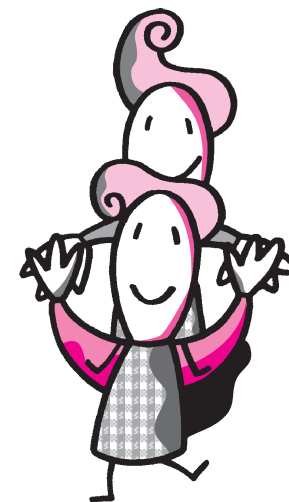
Hasta aquí, en este cuaderno hemos venido presentando algunas ideas importantes para elaborar un buen proyecto y conseguir los medios necesarios para llevarlo a cabo. Sin embargo, aunque hemos ido dejando "pequeñas pistas", no hemos abordado todavía una clave fundamental en la elaboración y gestión de proyectos: la importancia de implicar a las personas que forman la organización, a todas las que podamos, a otras personas colaboradoras, a las destinatarias, etc., la importancia de hacer -elaborar y llevar a cabo- los proyectos "en equipo".

Con frecuencia, en muchas organizaciones, son tan solo una o dos personas quienes elaboran y gestionan los proyectos. Las restantes permanecen al margen, y sólo intervienen cuando, una vez concedida la subvención, hay que realizar las actividades previstas. Entonces, suele resultar muy difícil implicarlas en el proyecto, porque ellas no han participado en su elaboración, no lo conocen, no lo entienden, no lo sienten como suyo, son "mano de obra" para llevar a cabo el proyecto "de otras personas", etc.

El argumento más común para justificar esa baja implicación es que "solamente una o unas pocas personas saben elaborar proyectos", pero si no conseguimos implicar a otras es seguro que eso no cambiará nunca.

Pensamos que es muy necesario implicar al mayor número posible de personas de la organización para poder hacer un mejor proyecto (cuatro ojos ven más que dos, dos cabezas piensan mejor que una), que incorpore nuevas opiniones e ideas. Y esa participación, desde el primer momento, es también muy necesaria para que el mismo sea sentido como propio por quienes forman la organización y les motive a participar en él, reforzando su cohesión interna.

O sea, se trata de implicar en alguno, en varios o en todos los momentos de la elaboración y ejecución del proyecto, a algunas, muchas o todas las personas que componen la organización ("TODAS no tienen que participar en TODO"), utilizando para ello fórmulas, técnicas, metodologías diversas e imaginativas.



Es muy necesario implicar al mayor número posible de participantes, para poder hacer un proyecto mejor (cuatro ojos ven más que dos, dos cabezas piensan mejor que una), que incorpore nuevas opiniones e ideas.

Para lograr que otras personas integrantes de nuestra organización tomen parte en la elaboración y gestión de proyectos, es necesario que las **INCLUYAMOS**:

- **En el conocimiento de la realidad y el análisis de la situación o necesidad sobre la que vamos a centrar nuestro proyecto**, aportando opiniones, contestando encuestas, recogiendo informaciones, escuchando a las personas destinatarias y a otros sectores y colectivos, analizando informes y reportajes de prensa, etc.
- **En la búsqueda y detección de recursos para el proyecto**. Recursos públicos: consultando boletines oficiales, entrevistándose con instituciones públicas, etc.; recursos comunitarios: identificando equipamientos y servicios de uso público, tomando contacto con otras organizaciones y entidades, etc.; recursos privados: presentando el proyecto en empresas, buscando colaboraciones y apoyos entre comerciantes del entorno, etc.; recursos compartidos: estableciendo alianzas de cooperación con otras organizaciones afines o amigas, etc.

- **En la concreción y formulación primera de los puntos básicos del proyecto** -objetivos, actividades y medios- mediante paneles, consultas escritas, seminarios de trabajo, etc., produciendo ideas que luego pueden ser desarrolladas pormenorizadamente por algunas personas concretas, etc.
- **En la revisión de contenidos y forma del proyecto**, en la clarificación de lenguajes, en la complementación o concreción de ciertos aspectos, en la mejora de su presentación e imagen, etc., abriendo un documento de trabajo colaborativo, comentándolo en reuniones de trabajo, etc.
- **En la realización de tareas de gestión administrativa del proyecto**: preparación de la documentación necesaria, realización de fotocopias, gestión de copias legalizadas, presentación y registro de documentos, etc.
- **En la difusión del proyecto, en su presentación y conocimiento público**, entre las personas destinatarias, en otros sectores sociales de la comunidad, etc., mediante la participación en reuniones, la difusión boca a oreja, la colocación de carteles, la

distribución de folletos informativos, la difusión vía sitios web o redes sociales, etc.

- **En la ejecución directa del proyecto,** integrándose en equipos o comisiones de trabajo, asumiendo responsabilidades y tareas concretas en la ejecución de actividades, desarrollando tareas técnicas o de apoyo logístico como la compra y preparación de materiales, la adecuación de espacios y locales, etc.

- **En la evaluación, continua y final, del proyecto,** mediante consultas verbales o escritas, participación en reuniones de seguimiento, actividades de observación evaluativa, participación directa en actividades, recogida de opiniones entre participantes y personas destinatarias, dinámicas y juegos de evaluación, etc.

- **En la elaboración y difusión de la memoria.**

En fin, creemos que es posible incluir a las personas que forman la organización en la elaboración y gestión de los proyectos MUCHO MÁS de lo que lo hacemos en la actualidad. Y creemos que, si lo hiciéramos de verdad, mejorarían MUCHO nuestros proyectos, serían más eficaces y útiles para alcanzar los objetivos de nuestra organización.

Y, además, si lo hiciéramos de verdad, si incluyéramos realmente a las restantes personas que constituyen nuestra organización en la elaboración y gestión de los proyectos, lo que es seguro es que esas personas estarían mucho más satisfechas y motivadas, más cohesionadas y comprometidas con nuestro el organizacional común, porque la participación refuerza la motivación y produce más participación.



2

[Trucos para mejorar nuestros proyectos

La única forma de aprender a hacer buenos proyectos es haciéndolos y evaluándolos. Tenemos que experimentar, probar, practicar... Cuanto más nos esforcemos, y mucho más si lo hacemos entre el mayor número de personas de la organización, nuestros proyectos serán cada vez mejores.

Ya sabemos que la teoría siempre es fácil y que, luego viene la práctica y la cosa es un poco distinta. Ya lo decíamos al comienzo: esto de elaborar proyectos y buscar los recursos para llevarlos a cabo es, por una parte, mucho más fácil de lo que se piensa, sobre todo en lo que se refiere a "escribirlos" y darles una estructura formal. Sin embargo, la cosa se complica cuando de lo que se trata es de elaborar y llevar a cabo "buenos proyectos", proyectos interesantes, imaginativos, eficaces, proyectos que respondan a intereses y necesidades reales de la gente y que sean útiles, que produzcan resultados, que resuelvan -en todo o en parte- las necesidades y los problemas para los cuales fueron pensados. Ahí está el principal desafío.

Haciéndolos y evaluándolos. Experimentando, probando, practicando... Cuanto más nos esforcemos, y mucho más si lo hacemos en equipo, incluyendo a

otras personas integrantes de la organización, y nuestros proyectos serán cada vez mejores.

Para quienes quieran aprender, para aquellas organizaciones que no se conforman con proyectos mediocres, mal planteados y mal presentados, aquí van una serie de "trucos" que pueden ayudarles.

UN PROYECTO PARA CONOCER NUESTRA REALIDAD

A lo largo de este cuaderno hemos insistido en que, para poder hacer "buenos" proyectos es fundamental conocer bien la realidad en la que actúa nuestra organización, las necesidades e intereses reales de sus personas destinatarias, los problemas y situaciones sobre los que pretendemos intervenir, etc.

Esto no es siempre fácil. Muchas veces no contamos con los medios técnicos y humanos ni con el tiempo



para hacer un buen "estudio y análisis de la realidad", y tampoco disponemos de recursos económicos para encargar ese trabajo a una empresa profesional de las que se ocupan de investigar este tipo de cuestiones.

¿Por qué no elaborar un proyecto -siguiendo las pautas que propone este cuaderno- cuyo principal objetivo sea "conocer mejor la problemática de nuestro barrio, las principales necesidades de las personas destinatarias, las dificultades existentes -y también los recursos posibles- para dar respuesta a los problemas de los que se ocupa nuestra organización?"

¿Por qué no planear un conjunto de actividades que nos ayuden a conocer mejor la realidad, tales como consultas, encuestas, grupos de discusión, recogida y análisis de estudios e investigaciones existentes, asesoramiento de personas expertas, realización de reportajes en fotografía o video sobre esa realidad o ese problema concreto, grabación de testimonios de personas afectadas, familiares o vecinas, etc.? Ese proyecto puede tener como resultado la elaboración y difusión de un informe, un estudio o una publicación, la realización de una exposición gráfica, la celebración de unas jornadas, etc.

Si echamos mano de nuestra imaginación y creatividad, si pensamos y damos forma a un buen proyecto con esos objetivos, tal vez podremos conseguir varias cosas: conocer mejor nuestra realidad, fundamentando así mucho más sólidamente las actuaciones futuras de nuestra organización; llevar a cabo un proyecto que, probablemente logrará reforzar el interés y la motivación de las personas destinatarias (que, de repente, se verán preguntadas, consultadas, escuchadas...); conseguir recursos económicos de entidades públicas o privadas que verán con claridad el interés y la seriedad de nuestro proyecto.

UNA CONSULTA PÚBLICA PARA DEFINIR PRIORIDADES

Supongamos que conocemos bien la realidad de nuestro barrio o entorno. Probablemente los problemas o necesidades sobre los que sea necesario o interesante actuar no serán uno solo sino muchos y muy complejos. Nuestra organización, obligadamente, deberá seleccionar y priorizar los problemas o necesidades sobre los que va a trabajar y sobre los que va a concretar sus proyectos de acción. Pero... ¿cómo hacerlo? ¿con qué criterios?

Podemos hacer una consulta pública entre las personas de nuestra organización y sus destinatarias a través de encuestas online, mediante las cuales puedan pronunciarse sobre aquellos problemas o necesidades que consideran más importantes y en los que creen que debe haber una mayor implicación de la organización que se concrete en proyectos de acción.

Esta consulta pública, nada complicada de realizar, además de servirnos para seleccionar necesidades y elaborar mejor nuestros proyectos, fácilmente puede convertirse en una actividad de motivación que sensibilice a las personas que forman la organización y también a sus destinatarias sobre la existencia y la importancia de diferentes problemas y necesidades.

UN CONCURSO DE IDEAS

¿Qué hacer ante una determinada necesidad o problema sobre el que queremos actuar desde nuestra organización?, ¿cómo elaborar proyectos innovadores, originales e imaginativos?

¿Por qué no pedirles ideas a nuestros socios y socias, y a las propias personas destinatarias? Hagamos un

concurso de ideas: por medio de metodologías participativas podemos activar la imaginación y la inteligencia colectiva de nuestra comunidad. De forma presencial u online, podemos crear un buzón de sugerencias en el que invitemos a las personas a dejar sus ideas de lo que piensan que se puede y se debe hacer, desde la organización, en relación con un determinado problema u objetivo. Cualquier idea está bien recibida, aunque parezca descabellada o demasiado elemental. Y todo el mundo es bienvenido a participar.

Luego, un grupo de personas (¿la Junta Directiva? ¿una comisión creada al efecto?) lee detenidamente todas las sugerencias, selecciona aquellas que sean más interesantes (en todo o en una parte), sintetiza varias propuestas combinando y mejorando las ideas recibidas, da forma e incorpora nuevas ideas que surjan en la lectura de las sugerencias, elige las que son más originales, innovadoras, posibles de realizar, adecuadas al carácter y la misión de la organización, etc. Y, por último, desarrolla esas ideas, dándoles la forma de proyecto, tal y como aconseja este cuaderno.



Se trata de conseguir activar la imaginación, la creatividad, la producción de ideas, y, al mismo tiempo, de reforzar la motivación, el interés, la participación de quienes formamos la organización. ¡Qué más se puede pedir!

EL MAPA DEL PROYECTO

Cuando estamos en la fase de pensar colectivamente nuestro proyecto, sugerimos utilizar alguna plataforma (si la reunión es virtual) o papelógrafo (si la reunión es presencial), que permita ir registrando y mejorando las ideas con todo "a la vista".

Con este truco, todas las personas que participen en la elaboración del proyecto podrán ver como éste crece y se desarrolla. Tendremos una especie de mapa del mismo que luego será mucho más fácil trasladar al documento final.

PRESENTANDO (Y MEJORANDO) EL PROYECTO EN LA ORGANIZACIÓN

Ya tenemos el borrador del proyecto, que hemos elaborado en un grupo pequeño o más amplio. ¿Por qué no abrir el documento e invitar a todas las per-

sonas integrantes de la organización que quieran a participar a una breve reunión para mejorarlo.

Dedicaremos un tiempo a presentar brevemente las ideas y aspectos fundamentales del borrador. Luego, recogeremos todas las aportaciones de "contenido" (para mejorar la eficacia de las actividades, para aprovechar mejor los recursos previstos, para conseguir implicar a un mayor número de personas en la realización de las actividades, etc.), o de "forma" (para mejorar la presentación de las ideas, aclarar algún punto confuso, introducir nuevas informaciones de interés, incorporar alguna imagen, etc.). También las aportaciones para mejorar la "estrategia de gestión" del proyecto (posibles nuevas fuentes de financiación, presentación a entidades privadas, difusión a través de los medios de comunicación, etc.).

PROPONGAMOS PROYECTOS, IMPLIQUEMOS A OTRAS ORGANIZACIONES

Hacer un proyecto es fácil y difícil, pero más fácil es hacerlo conjuntamente con organizaciones afines (que trabajen en los mismos temas o con las mismas personas destinatarias) o complementarias de la nuestra (que persigan objetivos relacionados -más o

menos directamente- con los nuestros), o con aquellas organizaciones que trabajan en el mismo territorio.

Esta es una parte fundamental de lo que llamamos "trabajar en red", de lo que se ocupa ampliamente otro Cuaderno práctico de esta misma colección.

Si unimos fuerzas, si trabajamos en red, habrá más y mejores ideas en juego para elaborar un buen proyecto, aprenderemos mutuamente de la cooperación entre organizaciones y nuestro proyecto conjunto podrá proponerse objetivos más ambiciosos, de mayor impacto social.

Por otra parte, un proyecto elaborado y presentado por varias organizaciones, tiene mayores posibilidades para recibir un apoyo económico o una subvención de una entidad pública o privada.

LA RED DE "ESCUCHAS"

Muchas veces, para muchas personas, resulta difícil desarrollar una participación activa dedicando tiempo voluntario a la organización y participando en la elaboración de sus proyectos, pero también se pueden

hacer trabajos de apoyo a las organizaciones que no precisan de mucho esfuerzo.

Por ejemplo: busquemos personas voluntarias que trabajen en departamentos de las administraciones públicas y cuya colaboración con nuestra organización pueda consistir en mantenerla oportunamente informada de las convocatorias de subvenciones de las que tengan noticia o ayudarnos con el papeleo en la elaboración y gestión del proyecto.

Estas personas colaboradoras estarán "inactivas" respecto a otras tareas de la organización y solo se activarán cuando sea necesario para la organización y sus proyectos de acción, y puedan facilitar su desarrollo desde el puesto profesional en el que se desempeñan habitualmente.

Si desarrollamos este truco, podemos ir creando una "red de escuchas", de personas que nos avisen e informen puntualmente de las fuentes de recursos a nuestro alcance.

LA RED DE APOYO

Muchas organizaciones piden ayuda a comercios y empresas, grandes o pequeñas, que existen en su



barrio, en su territorio, en su ciudad, cuando se trata de dar difusión a alguna actividad concreta: un boletín informativo, una feria, una exhibición, etc. Podemos acudir a este tipo de apoyos una y otra vez, por cada actividad que nos interesa.

¿Por qué no llegar a acuerdos, a convenios con estas potenciales entidades colaboradoras, para mantener una relación estable? Ellas apoyarán nuestras actividades y nuestra organización les hará publicidad a través de nuestros boletines, folletos, programas, memorias, redes sociales, página web, etc., de manera permanente. Su colaboración puede verse reflejada, incluso, en los mismos documentos de los proyectos, en el punto de recursos o en el presupuesto, como entidades colaboradoras.

Ellas podrán ayudarnos a convencer a otros comercios o empresas a través de sus asociaciones profesionales, cooperativas de consumo, consorcios, etc., para incrementar nuestros apoyos. Podrán difundir publicidad de nuestras actividades en los comercios, empresas, lugares de trabajo, etc. También podrán contribuir en el desarrollo de campañas de recogida de fondos para algún proyecto, mediante "buzones de apoyo" convenientemente distribuidos.

En fin, las posibilidades de aprovechamiento de esta "red de apoyo" dependen sobre todo de nuestra creatividad para descubrir oportunidades y fórmulas imaginativas y para pensar en formas de "reciprocidad" que satisfagan los intereses y expectativas de quienes nos apoyan.

¿A QUIÉN INFORMAMOS?

El proyecto está funcionando, las actividades se van desarrollando como estaba previsto (más o menos). ¿A quiénes debemos mantener informados de cómo marchan las cosas?

Bueno, primero a las personas integrantes de la organización, a través de nuestros boletines, tablores de anuncios, cartas informativas, etc. Luego, a las destinatarias, utilizando para ello los medios de comunicación e información que prevea el proyecto: reuniones, asambleas informativas, elaboración de memorias o informes, etc.

A las entidades financiadoras, para que sepan puntualmente lo que se hace con los dineros que aportaron, mediante informes periódicos o pequeñas reuniones de seguimiento, etc. De esta forma, se

reforzará su motivación para apoyarnos en proyectos futuros.

A los medios de comunicación, mediante notas informativas y memorias resumidas, para que nos conozcan y se hagan eco de nuestras actividades, llevando la información allí donde no llegaríamos por nuestros propios medios.

El truco: es muy importante cuidar la política informativa de cada proyecto que realicemos.

NO ENGAÑAR-SE

Cuando evaluamos nuestros proyectos, y muy especialmente cuando esa evaluación debe hacerse para rendir cuentas a la entidad financiadora, solemos exagerar los aspectos positivos, los mejores resultados y ocultar o disimular, sutilmente, aquellos que son menos favorables.

Bueno, esto se explica porque no queremos poner en riesgo las posibilidades futuras de financiación excediéndonos en la sinceridad. Pero, en muchas ocasiones, acabamos creyéndonos esa información "oficial" y nos damos "autobombo" y palmaditas en la propia espalda, mientras dejamos a un lado todo aquello que no funcionó.

Es fundamental, cuando evaluamos nuestros proyectos, que no nos engañemos y seamos capaces de aprender de los aciertos, pero también de los errores. Así de fácil, así de difícil.

UN PROYECTO PARA DEVOLVER LOS RESULTADOS

De la misma forma que en páginas anteriores, proponíamos convertir en un proyecto los trabajos de conocimiento de la realidad, en este punto proponemos hacer lo mismo con los resultados de nuestros proyectos.

Así pues, cuando llevamos a cabo un proyecto con un determinado grupo social o con la población de un territorio nuestra obligación –por una cuestión ética– es devolver la información, contar lo que pasó comunicar a toda la comunidad lo que aprendimos, pero especialmente a aquellas personas con quienes se realizó el proyecto.

Un ejemplo: si hacemos un proyecto para la integración social de personas con adicciones deberemos dar cuenta a esas mismas personas, a sus familias, a la comunidad, de los resultados conseguidos, las dificultades encontradas, las nuevas perspectivas descubiertas, etc.

¿Por qué no convertir esta obligación en un nuevo proyecto?, ¿por qué no proyectar y llevar a cabo la elaboración de informes, documentos, publicaciones, materiales multimedia, como videos o reportajes fotográficos, etc.; y también la preparación de actividades y exposiciones informativas o muestras, actividades de difusión y divulgación de los resultados, etc., e incluso de actividades formativas derivadas del proyecto? ¿No sería una forma eficaz de dar continuidad a nuestros proyectos y para trabajar con un enfoque de proceso?

¿CÓMO NOS VE LA GENTE?

En nuestra organización lo tenemos muy claro: sabemos quiénes somos, cuál es nuestra misión, lo que queremos hacer, lo que pretendemos transmitir a aquellas personas a las que nos dirigimos. Pero... ¿lo tienen igual de claro esas personas o sectores con quienes trabajamos? ¿Cómo nos "ve" la gente? ¿Cuál creen que es nuestra misión, nuestra finalidad, nuestros objetivos fundamentales? ¿Qué actividades piensan que desarrollamos?

¿Por qué no hacer una consulta –con imaginación y creatividad– para saber lo que piensan de nuestra organización? Podemos utilizar todo tipo de medios:

boletines digitales, redes sociales, páginas web, foros en Internet, encuestas en la calle, entrevistas a personas colaboradoras y simpatizantes, etc. Eso nos servirá para reafirmar, reformular o reformar nuestra misión. No está mal ¿no?



3 [Recetario básico, a modo de resumen

No olvidemos que se trata de llevar a cabo nuestra misión, de cumplir los objetivos, de traducir en proyectos de acción las razones por las que nació nuestra organización.

La verdad es que, a pesar de que este cuaderno va al grano y no es muy extenso, son muchas las informaciones que aquí han ido apareciendo, y conviene, a estas alturas, cuando ya vamos acabando, recordar, a modo de síntesis, las principales ideas que hay que tener en cuenta cuando elaboramos un proyecto.

Ahora, la tarea es de cada organización y colectivo, porque deberán aplicar todas estas pistas a su realidad concreta, traduciéndolas, adaptándolas, dándoles su "toque" particular. Porque cada organización o colectivo tiene una realidad distinta, y también un estilo diferente que viene determinado por el carácter de su misión.

No lo olvidemos, de esto se trata: de llevar a cabo nuestra misión, de cumplir nuestros objetivos, de traducir en proyectos de acción las ideas, las razones

por las cuales nació nuestra organización y sigue existiendo.

En resumen, las pistas entregadas son las siguientes:

- **No hacer proyectos para conseguir recursos** sino, por el contrario, buscar recursos para poder llevar a cabo nuestros proyectos.
- **Tener clara la misión de nuestra organización**, su identidad, su razón de ser, para que nuestros proyectos sirvan para alcanzar nuestros objetivos.
- **Tener una buena idea, un buen proyecto** que responda a necesidades e intereses concretos de las personas a las que dirigimos nuestra acción, que no duplique esfuerzos, que sea posible de realizar con los recursos disponibles, que sea eficaz y produzca

R

recetario

resultados concretos, que se relacione con la misión de nuestra organización.

- **Conocer los recursos disponibles**, los propios de la organización, los comunitarios, los compartidos con otras organizaciones, los recursos privados y públicos existentes en nuestro entorno. Muchas veces no será necesario recurrir a las subvenciones.
- **Estudiar y seleccionar las convocatorias de subvenciones** más adecuadas a nuestro proyecto. Acudir directamente a las instituciones públicas o privadas para proponerles, cuando sea posible, un convenio de colaboración que permita llevar adelante nuestro proyecto.
- **Explicar por escrito, con claridad y sencillez, el proyecto**: su necesidad e interés, sus objetivos, las personas a las que se dirige y beneficia, las actividades que llevaremos a cabo, los medios y recursos que utilizaremos, los tiempos y los plazos en que se desarrollará, el ámbito o lugares de realización de las acciones y el presupuesto que supondrá.

- **Presentar nuestra organización**, adjuntando antecedentes. Proporcionar referencias a quienes van a evaluar el proyecto, generar confianza en nuestra capacidad para llevarlo a cabo.
- **Cuidar la presentación y la imagen del proyecto** con una buena formulación, con tipos de letra serios y atractivos, incluyendo imágenes y gráficos siempre que sea posible, para que capte el interés a primera vista.
- **Preparar la documentación requerida en las convocatorias**: fotocopias legalizadas, certificados, declaraciones juradas, etc., y siempre leer la letra chica para no olvidar ninguno. Presentarlos –en su plazo– adjuntándolos en los formularios correspondientes. Guardar el comprobante de envío de la postulación y todos los papeles presentados.
- **Hacer un seguimiento de los pasos administrativos**, saber en todo momento dónde está el proyecto y quién influye o decide sobre su aceptación. Llamar por teléfono, comunicarnos por correo electrónico, interesarnos, ofrecernos para ampliar o aclarar la información. Defender el proyecto. Que

nos conozcan, que nos recuerden cuando llegue el momento de decidir.

- **Preparar, desde la misma elaboración del presupuesto, la justificación de los gastos**, incluyendo ítems que faciliten la obtención de facturas y recibos, solicitando siempre facturas originales con IVA y con la identificación de la entidad proveedora, y los datos de nuestra organización. Guardar todos los justificantes juntos y ordenados.

- **Evaluar el proyecto, durante su desarrollo y al final**, para aprender de nuestros aciertos y errores, para mejorar nuestros proyectos futuros, contando con las personas participantes y destinatarias. Implicar en el seguimiento y evaluación, siempre que sea posible, a la entidad financiadora (mediante informes, memorias, comisiones de seguimiento, etc.) para reforzar su motivación hacia el proyecto.

- **Realizar, al concluir, buenas memorias**, que sirvan a quienes elaboren futuros proyectos en nuestra organización, que permitan explicar el interés del mismo a quienes lo apoyaron, que reflejen nuestra

seriedad, que generen confianza para obtener apoyos futuros.

- **Hacer los proyectos en equipo**, incluyendo al máximo de personas que forman nuestra organización en todo cuanto sea posible: análisis de realidad, elaboración de los objetivos, redacción y presentación del proyecto, búsqueda de recursos, preparación y gestión de papeles, difusión del proyecto entre las personas destinatarias, evaluación de los resultados, elaboración de la memoria... Dos cabezas piensan mejor que una, y se aprende a elaborar y gestionar proyectos... HACIÉNDOLO.



BIBLIOGRAFÍA. ENLACES DE INTERÉS

ÁLVAREZ GARCÍA I (2006). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. **Limusa. Noriega Editores.**

ANDER-EGG E, FRESNO GARCÍA JM, AGUILAR IDÁÑEZ MJ (2001). Cómo elaborar proyectos para la Unión Europea **Editorial CCS.**

BARRERA MORALES MF (2008). Cómo elaborar proyectos urgentes. **Editorial Quirón.**

CERDA GUTIÉRREZ H (2001). Cómo elaborar proyectos: diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos. **Editorial Magisterio.**

FERNÁNDEZ JUAN A, GIRALDO VILLATE CI (2001). Diseño y elaboración de proyectos sociales. **Pontificia Universidad Javeriana.**

GARCÍA HERRERO G Y RAMÍREZ NAVARRO JM (2006). Manual práctico para elaborar proyectos sociales. **Editorial Siglo XXI de España.**

NIRENBERG O, BRAWERMAN J y RUIZ V (2003). Programación y evaluación de proyectos sociales. **Editorial Paidós.**

PALLADINO, E (1999). Cómo diseñar y elaborar proyectos: elaboración, planificación evaluación. **Espacio Editorial.**

PÉREZ SERRANO G (1988). Elaboración de proyectos sociales. **Narcea Ediciones.**

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS
División de Organizaciones Sociales. Gobierno de Chile.
<http://www.gruposanpablo.cl/documentos/proyectos2001.pdf>

GARCÍA MONCADA R (2007). Ruta metodológica para elaborar proyectos sociales.
<http://www.slideshare.net/garciara/ruta-metodologica-para-elaborar-proyectos-sociales>

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES.

Secretaria de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana. Presidencia de la República de Ecuador.
<http://secretariadepueblos.gov.ec/Web/Joomla/MATERIAL%20SPPC/Manuales/GUIA%20PROYECTOS-LC.pdf>

TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

Cuaderno práctico 1: LAS REUNIONES

Cómo acabar de una vez con las reuniones aburridas.

Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar.

Fundación EDEX, 1998-2025.



Cuaderno práctico 2: LOS PROYECTOS

Cómo convertir sus ideas en acción sin caer en el caos.

Carlos Paradas, Fernando de la Riva.

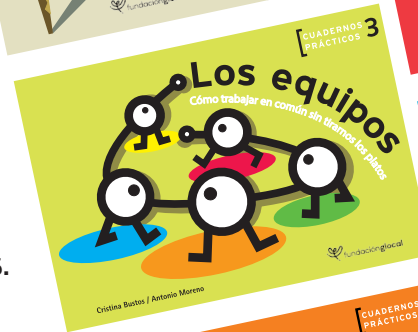
Fundación EDEX, 2000-2025.



Cuaderno práctico 3: LOS EQUIPOS

Cómo trabajar en común sin tirarnos los platos.

Cristina Bustos, Antonio Moreno. Fundación EDEX, 2000-2025.



Cuaderno práctico 4: REDES ORGANIZACIONALES

Suma fuerzas para multiplicar resultados.

Fernando de la Riva, Antonio Moreno. Fundación EDEX, 2000-2025.



Cuaderno práctico 5: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

No solo hablando se entiende la gente.

Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. Fundación EDEX, 2000-2025.




Cuaderno práctico 6: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

O cómo mandar obedeciendo.

Francisca Casado, Lita Gómez Terrón. Fundación EDEX, 2004-2025.





Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo es una organización de la sociedad civil que se enfoca en formación de agentes de cambio y en la promoción de espacios colaborativos, adaptativos, flexibles y horizontales.

"Cuadernos prácticos" es una colección de seis herramientas sencillas y prácticas centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaborados con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

El cuaderno que tienes entre tus manos, "Los proyectos", ofrece pistas concretas para elaborarlos y buscar recursos para llevarlos a cabo, haciéndolos más eficaces y satisfactorios para quienes participan en ellos.