Cuadernos de Orientación

17

Cómo elaborar un proyecto

Cómo elaborar un proyecto.
Cuaderno de Orientación nº 17
© De la edición: Centro Regional de Información y Documentación del Principado de Asturias
© Del texto DEX S.A. Desarrollo de Estrategias Exteriores

Diseño de la colección: Asturgraf S.L.
Primera edición: 2002

Edita: Servicio de Publicaciones del Principado de Asturias
Promueve: Instituto Asturiano de la Juventud. Consejería de Educación y Cultura
Coordina la colección: Evaristo Baizán. Centro Regional de Información y Documentación de Juventud (CRIDJ) C/Yela Utrilla,2
33007-Oviedo/Uviéu. Tfno 985 19 83 57
D.L.: AS-3.771/02
Imprime: Gráficas Eujoa

Cuadernos de Orientación 17

INDICE

Introducción: 5

1. Diferencias entre plan, programa, ejes, proyecto, actividad y tarea 6

2. Cualidades personales necesarias para desarrollar un proyecto 9

3. Proyectos locales, regionales, nacionales e internacionales 11

4. La planificación del proyecto 13

5. Contenido de un proyecto 14
- 5.1 Nombre o título 15
- 5.2 Descripción del proyecto 15
- 5.3 Fundamentación o justificación 16
- 5.4 Finalidad del proyecto 16
- 5.5 Referencia a las instituciones 17
- 5.6 Objetivos del proyecto 17
- 5.7 Resultados 17
- 5.8 Destinatarios 18
- 5.9 Productos 19
- 5.10 Localización 19
- 5.11 Actividades, tareas y metodología 19
- 5.12 Calendario 21
- 5.13 Recursos (materiales y técnicos, humanos y financieros) 22
- 5.14 Presupuesto 23
- 5.15 Responsables y estructura administrativa 24
- 5.16 Pre-requisitos 26
- 5.17 Esquema general 28

6. Evaluación de un proyecto 29

7. Criterios de selección de proyectos 32
- 7.1 Análisis de coste-beneficio 32
- 7.2 Análisis de tipo social 33
- 7.3 La evaluación del riesgo y de los problemas potenciales 35

8. Divulgación y publicidad del proyecto 36

9. Conclusiones 37

ANEXO I: Ejemplos de proyectos 38
1. Proyecto de Acceso a la información en el mundo rural 38
2. Proyecto de desarrollo turístico “Salmón” 40
3. Proyecto de trabajo preventivo con familias 41

ANEXO II: Herramientas útiles (directorios, webs) 43
1. Páginas web 43
2. Direcciones de interés 44
3. ONG’s que pueden ayudarte a realizar proyectos 44
4. Direcciones para buscar socios extranjeros para proyectos de juventud 45

ANEXO III: Glosario 49

ANEXO IV.- Bibliografía disponible en el Instituto Asturiano de Juventud 51

Introducción

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

La elaboración de un proyecto es una tarea necesaria para organizar muchas actividades, como por ejemplo:

- actividades socio-culturales (por ejemplo, organización de campamentos de verano, viajes, etc.).
- actividades de voluntariado social (por ejemplo, ayuda a ancianos, a drogodependientes, a países en vía de desarrollo, petición de subvenciones, etc.).
- actividades académicas (preparación de cursos, trabajos de investigación, etc.).
- actividades propias de tu trabajo (presentación de ideas, preparación de informes, etc.).

La idea central sobre la elaboración de proyectos es que no hay una normativa fija. Tu intuición y tu creatividad van a ser siempre sin duda lo más importante de tu proyecto. Aún así, existen unas pautas que te servirán para organizar las ideas, precisar los objetivos y concretar una serie de actividades específicas.

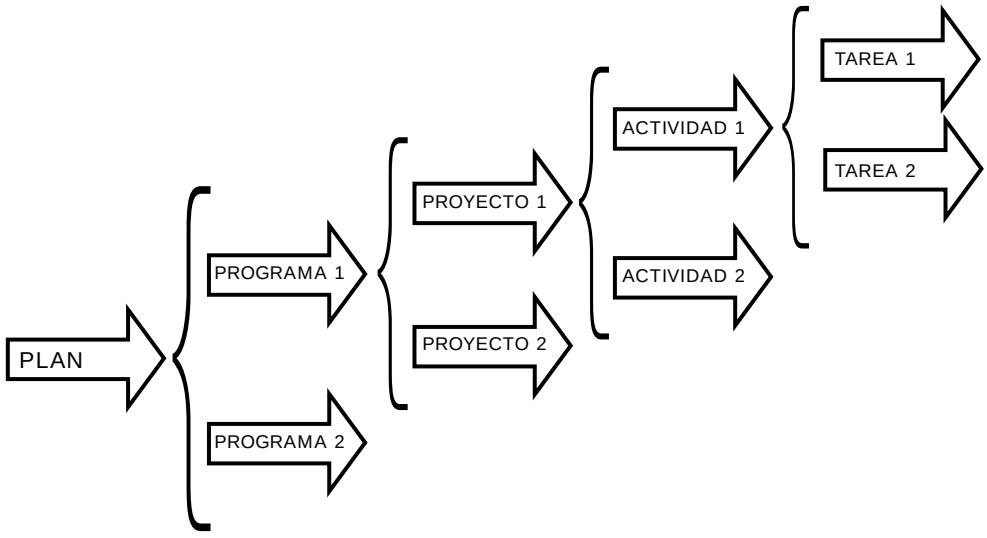
En ocasiones, los proyectos abusan de frases huecas y rimbombantes y enuncian grandes propósitos que se quedan en papel mojado; es bueno que desarrolles tu capacidad comercial a la hora de presentar tus ideas en un proyecto, pero los contenidos del proyecto siempre serán lo más importante. Esta guía pretende darte algunas orientaciones para que evites las vaguedades, sepas organizar tu mente y estructures bien tu proyecto.

1. Diferencias entre plan, programa, ejes, proyecto, actividad y tarea

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

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

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



De este modo podemos hablar de un programa de la tercera edad, un programa de construcción de escuelas, un programa de salud materno-infantil, etc., que forman parte de un plan de servicios sociales más generalizado.

Concretando más, tenemos lo que se denomina proyecto. Un proyecto es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de resolver problemas. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta de que un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

Un curso de informática para ancianos puede ser un proyecto dentro de un programa destinado a la tercera edad. La construcción de una escuela es un proyecto dentro de un programa de construcción de edificios escolares, etc.

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

Los dos ejemplos siguientes quizás te aclaren estos términos:

- **Plan de servicios sociales -> programa de infancia y familia (como uno de los programas del plan) -> proyecto: realizar un campamento de verano -> actividad: realizar una excursión -> tarea: contratar el servicio de autobús para la excursión.**
- **Plan de fomento de la lectura -> programa de ayuda a bibliotecas escolares -> proyecto de organización de sesiones de "cuentacuentos" -> actividad: contratación del personal adecuado -> tarea: preparación y firma de los contratos de trabajo.**

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

Ejemplo: El Sexto Programa Marco de la Unión Europea para Investigación y desarrollo consta de los siguientes ejes:

Eje 1: Genómica y biotecnología.
Eje 2: Tecnologías para la sociedad de la información.
Eje 3: Nanotecnologías.
Eje 4: Aeronautica y Espacio.
Eje 5: Seguridad, Alimentos y Salud.
Eje 6: Desarrollo Sostenible: Energía, Transporte, Cambio Global y Ecosistemas.
Eje 7: Ciudadanos y Gobernanza.

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

Podemos señalar las siguientes características de los proyectos:

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

2. Cualidades personales necesarias para desarrollar un proyecto

En este apartado vamos a tratar de darte unas pautas muy generales sobre las condiciones personales que facilitan el éxito en la realización de proyectos. Naturalmente, la variedad de proyectos es tan grande que no siempre son necesarias las mismas aptitudes; en ocasiones, serán necesarios conocimientos especializados y otras veces serán más importantes las habilidades sociales o comunicativas. Sin embargo, por regla general, existen una serie de cualidades personales que siempre suelen resultar muy útiles y positivas. Son cualidades en cierta manera innatas, pero que también puedes cultivar y desarrollar. Las que nos parecen de mayor incidencia para preparar y realizar un proyecto son las siguientes:

Creatividad: Tener buenas ideas es probablemente más difícil que encontrar recursos financieros o personas para desarrollarlas. Debes intentar que tu proyecto resulte innovador y rupturista; tratar de encontrar necesidades o carencias sociales a las que nadie está respondiendo y hacerlo tú. Eso le dará mucha originalidad y atractivo a tu proyecto.

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

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

Flexibilidad y estabilidad: Son dos cualidades que, a primera vista, pueden aparecer como contradictorias, pero que en la práctica de la planificación y de la acción social se necesitan complementariamente. Tienes que intentar ajustarte rápidamente a las situaciones imprevistas; pero, al mismo tiempo, tienes que realizar esa adaptación de modo tal que la incidencia de los problemas inesperados no te hagan perder de vista tus objetivos iniciales.

Ejemplo: En un proyecto para la organización de un campamento infantil en la montaña, si la climatología anuncia muy mal tiempo, con nieves y tormentas, tendrás una reacción flexible y estable al mismo tiempo si, sobre la marcha, consigues que el campamento pueda tener lugar en la costa, sin que haya, de esta manera, riesgo para los niños.

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

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

Ejemplo: En un proyecto para la organización de un campamento juvenil que pretenda ser barato y fomentar el compañerismo, una actividad que permite cumplir esos dos objetivos al mismo tiempo consistiría en hacer que los jóvenes trabajen en equipo para preparar la comida.

3. Proyectos locales, regionales, nacionales e internacionales

Un elemento fundamental de un proyecto es su dimensión, que puede ser local, regional, nacional o internacional. Te animamos a que compartas experiencias con otras personas, a que trates de que tus proyectos tengan una dimensión lo mayor posible. Conociendo a otras personas con culturas diferentes, aprenderás más y tu proyecto resultará más interesante.

Los proyectos de dimensión geográfica limitada (local o autonómica) tienen la ventaja de que, en general, son más sencillos, requieren menos esfuerzos y trabajos de coordinación y, por tanto, menos dificultades de comunicación (costes, idiomas, tecnologías, etc.). Por contra, este tipo de proyectos son menos enriquecedores que los internacionales, ya que no permiten compartir experiencias y conocer el trabajo que se hace fuera de nuestras fronteras.

Si deseas realizar un proyecto internacional, te recomendamos que tengas en cuenta el Programa Juventud de la Comisión Europea, especialmente su Acción 3, que tiene vigencia desde el 1 de enero del año 2000 hasta el 31 de diciembre del 2006. El programa convoca proyectos regularmente; se orienta a los jóvenes de entre 15 y 25 años y trata de que los jóvenes desarrollen proyectos y formen asociaciones con o sin ánimo de lucro. El programa se estructura en cinco acciones:

Acción 1. Intercambios "Juventud con Europa", que subvenciona intercambios de corta duración de grupos de jóvenes de edades comprendidas entre 15 y 25 años

Acción 2. Servicio Voluntario Europeo. Esta acción permite a los jóvenes de 18 a 25 años pasar hasta 12 meses en el extranjero en calidad de voluntario en proyectos sociales, ecológicos, culturales, de desarrollo tecnológico, de deporte, de tiempo libre, etc.

Acción 3. Iniciativas Juveniles. En esta acción, los jóvenes pueden conseguir apoyo para llevar a cabo un proyecto sobre algún tema de interés para la juventud europea. Se valora la creatividad y la iniciativa. En general, suele ser necesario buscar uno o varios socios o interlocutores en otros países miembros de la Unión Europea.

Acción 4. Acciones conjuntas, que ofrece la posibilidad de desarrollar proyectos relacionados con los programas educativos de intercambio Sócrates y Leonardo, los cuales te permiten estudiar y trabajar en el extranjero.

Acción 5. Medidas complementarias. Es una acción de apoyo a las otras acciones del programa. Comprende actividades como visitas de estudio de corta duración, visitas preparatorias, visitas de viabilidad, seminarios, conferencias, experiencias prácticas, cursos de formación, etc.

El Programa Juventud ha fijado las siguientes prioridades para los proyectos financiables en el año 2002:

- **Lucha contra el racismo y la xenofobia.**
- **Cooperación transfronteriza.**
- **Participación en proyectos de jóvenes desfavorecidos.**

Pero naturalmente los proyectos pueden tener una dimensión más modesta y tener un alcance nacional o local.

A escala nacional, te aconsejamos que estés atento a convocatorias de organismos como el Instituto Nacional de Juventud y los Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales, Educación, Cultura y Deporte, Ciencia y Tecnología, etc. A escala autonómica, hay organismos públicos que pueden ayudarte en la ejecución de tu proyecto, como el Instituto Asturiano de la Juventud y el Consejo de Juventud Asturiano. También existen oficinas de información juvenil a escala local.

De todas formas, la ejecución de un proyecto no necesita necesariamente el apoyo de organismos especializados en materia de juventud, ni siquiera de organismos públicos en general (Universidades, Ministerios, etc.). Como te señalábamos en la introducción, lo más importante es tu iniciativa y tus ganas de llevar adelante el proyecto.

Cuadernos de Orientación

4. La planificación de un proyecto

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

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

En definitiva, la planificación consiste en organizar y racionalizar aquello que quieres hacer, con el propósito de alcanzar determinados objetivos. La planificación es, en definitiva, puro sentido común. Cuando planifiques un proyecto, tienes que contestarte a las siguientes preguntas[1]:

QUÉ	quieres hacer	Descripción y finalidad
POR QUÉ	lo quieres hacer	Fundamentación
PARA QUÉ	se quiere hacer	Objetivos
CUÁNTO	quieres conseguir	Metas
DÓNDE	se quiere hacer	Localización física
		Cobertura espacial
CÓMO	se va a hacer	Actividades y tareas
		Metodología
CUÁNDO	se va a hacer	Calendario
A QUIÉNES	va dirigido	Destinatarios o beneficiarios
QUIÉNES	lo van a hacer	Recursos humanos
CON QUÉ	se va a hacer	Recursos materiales
	se va a costear	Recursos financieros

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

[1] Esquema tomado de ANDER-EGG, E., AGUILAR IDÁÑEZ, M.J. *Cómo elaborar un proyecto*. Ed. Lumen. Argentina. 1995.

5. Contenido de un proyecto

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

- **Nombre o título de un proyecto.**
- **Descripción: explicación breve del proyecto.**
- **Fundamentación: razones por las que se necesita realizar el proyecto.**
- **Finalidad: qué problema social se contribuye a resolver con el logro de los objetivos del proyecto.**
- **Referencia a las instituciones: aquella en cuyo nombre se presenta el proyecto, aquella a la que se dirige el proyecto o de la que se solicita una subvención, etc.**
- **Objetivos: qué se espera conseguir del proyecto en caso de que tenga éxito.**
- **Resultados: qué logros relacionados con los objetivos pueden garantizarse a corto, medio y largo plazo.**
- **Destinatarios directos e indirectos: a quién va dirigido el proyecto.**
- **Productos: qué instrumentos y materiales deben adquirirse o producirse para conseguir los objetivos del proyecto.**
- **Localización: lugar en donde se va a realizar el proyecto, regiones a las que va a afectar, etc.**
- **Actividades, tareas y metodología: qué tipo de acciones formarán parte del proyecto y cómo se realizarán.**
- **Calendario: en cuánto tiempo se realizarán las actividades y se lograrán los resultados previstos.**

- **Recursos: qué recursos humanos y financieros se necesitan para realizar las actividades y lograr el objetivo propuesto y cómo van a conseguirse.**
- **Presupuesto: qué gastos van a realizarse y, si acaso, qué ingresos pueden obtenerse con la realización del proyecto.**
- **Responsables y estructura administrativa: quién ejecutará el proyecto.**
- **Pre-requisitos: cuáles son los factores externos que deben existir para asegurar el éxito del proyecto.**
- **Evaluación: qué métodos e indicadores se van a utilizar para garantizar en el futuro la correcta realización de las actividades previstas.**
- **Divulgación de los resultados: cuáles serán las acciones que permitirán dar a conocer el proyecto.**

A continuación, explicamos más detalladamente las diferentes partes de los proyectos.

5.1 Nombre o título

Evidentemente tu proyecto debe tener un nombre. Haz un esfuerzo para que el nombre resulte sencillo siempre que sea posible. Al poner título a un proyecto existe una tendencia muy normal a hacer títulos muy largos y complicados. Cuando te dirijas a un público general, es preferible perder algo de rigor y denominar a tu proyecto de la manera lo más simple posible, o bien utilizar algún lema o juego de palabras. También es muy común utilizar un acrónimo para simplificar el título[2].

Por ejemplo, PROIDEAS (Proyecto Integral de Desarrollo Ambiental Sostenible). Proyecto ARTIC (Acceso Rural a las Tecnologías de la Información y la Comunicación). Proyecto REALISE (Réseau Européen d'Acteurs Locaux Imbriqués dans les Stratégies pour l'Emploi, Red Europea de Actores Locales Implicados en Estrategias para el Empleo).

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

No debes confundir el título del proyecto con el enunciado de un problema (por ejemplo: "Falta de participación de los jóvenes"), ni considerar el título como equivalente a la solución del problema (por ejemplo: "Proyecto de desarrollo integral de los jóvenes"). Estos son errores bastante frecuentes que debes evitar para poder seguir desarrollando adecuadamente el diseño del proyecto. Una mala denominación te puede conducir a una formulación imprecisa o muy amplia de objetivos, falta de concreción de las actividades, etc.

5.2 Descripción del proyecto

Lógicamente, la denominación sólo sirve para identificar rápidamente el proyecto, pero es insuficiente para tener una idea completa acerca de qué trata. Tu proyecto debe empezar realizando una descripción amplia del proyecto, definiendo la idea central de lo que pretendes hacer. En algunos casos, esta descripción hay que hacerla contextualizando el proyecto dentro del programa del que forma parte.

Tampoco conviene que hagas una descripción excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto irás ofreciendo información complementaria. Basta con que la persona que desea conocer el proyecto pueda tener, de entrada, una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo.

[2] La utilización de acrónimos tambien es común para dar nombre a programas. Por ejemplo, Programa Profit (Programa de Fomento de la Investigación Técnica).

Este podría ser un ejemplo de descripción breve de un proyecto:

Proyecto de atención a mujeres maltratadas. Este proyecto pretende dotar un gabinete de atención permanente y multidisciplinar a mujeres maltratadas. El gabinete contará con psicólogos y abogados que ayudarán a las mujeres en sus respectivas materias; asimismo, el gabinete contará con una partida presupuestaria de X euros para ser repartida entre las mujeres maltratadas con necesidades en materia de vivienda, guarderías, etc.

5.3 Fundamentación o justificación

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

- Tienes que explicar la importancia y la urgencia del problema a solucionar. Los problemas que pueden dar lugar a un proyecto pueden ser muy variados: hay una necesidad y no existe un servicio para satisfacerla, el servicio existente es insuficiente, se quiere mejorar la calidad de la prestación, etc. Aparte de mencionar la existencia del problema, también tienes que referirte a su importancia y prioridad. No sólo hay que considerar razones técnicas, sino también las razones políticas. Cuando expongas este tipo de razones políticas, puedes hacer referencia a tus convicciones personales, pero también a planes existentes y programas ya aprobados que también resalten esas razones políticas que justifican tu proyecto. Asimismo, es bueno que indiques los efectos de la no intervención.

- En segundo lugar, tienes que justificar que tu proyecto es la solución más adecuada para resolver el problema.

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

Ejemplo: Un proyecto de una ONG que pretenda fomentar el autoempleo de los jóvenes se referiría en la fundamentación de su proyecto a cuestiones como:

- **Los niveles de desempleo juvenil en España.**
- **La importancia que conceden los españoles al problema social del desempleo.**
- **Las referencias positivas al autoempleo que se puede encontrar en documentación procedente de las Administraciones Públicas.**
- **Las posibilidades y ventajas con que cuenta un joven a la hora de emprender un negocio.**

5.4 Finalidad del proyecto

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

No siempre es necesario explicar finalidades últimas. Son más importantes los objetivos, de los que hablaremos a continuación. Existe a veces la tendencia a exagerar la finalidad de un proyecto, o bien a expresarla en términos vagos y abstrac-

tos. Sin embargo, muchas veces los proyectos son tan pequeños y concretos que no es necesario formular este tipo de fines. Sólo cuando se trata de proyectos que se insertan dentro de programas o planes más amplios y tendentes a lograr el desarrollo de algunas áreas o sectores generales, conviene aclarar cuáles son esos fines últimos que justifican la existencia del proyecto.

Por ejemplo, si decimos que un proyecto pretende "disminuir el analfabetismo en la ciudad X", estamos indicando una finalidad. Si decimos, en cambio, que el proyecto pretende "reforzar el servicio de educación de adultos en la ciudad X", estamos señalando un objetivo. En este ejemplo concreto, no puedes garantizar que tu proyecto hará disminuir el analfabetismo, pero sí que reforzarás el servicio de educación y que eso contribuirá a paliar el analfabetismo.

5.5 Referencia a las Instituciones

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

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

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

5.6 Objetivos del proyecto

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

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

- El objetivo principal, llamado también objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.

- Los objetivos específicos, inmediatos o complementarios, son especificaciones o pasos que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general. No es necesario formular objetivos de este tipo en todos los proyectos. La necesidad de su formulación vendrá dada por el grado de generalidad o abstracción que tenga el objetivo general.

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

5.7 Resultados

Los resultados de un proyecto son los logros y realizaciones alcanzados gracias a la ejecución del proyecto. Un proyecto habrá tenido éxito en la medida en que los resultados se hayan

aproximado a los objetivos iniciales. Tanto los resultados como los objetivos pueden dividirse o clasificarse tanto de manera cuantitativa como cualitativa, así como a corto, medio o largo plazo. En principio, cuando redactes un proyecto puedes trazar unos objetivos y garantizar la realización de unas actividades, pero desconocerás qué resultados vas a alcanzar realmente con tu proyecto. A pesar de todo, conviene que hagas una mención a los resultados que esperas conseguir con cierta probabilidad.

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

En un proyecto de asesoramiento a jóvenes emprendedores, uno de los objetivos puede consistir en aprovechar las ayudas públicas en materia de investigación y desarrollo. Un resultado derivado de ese objetivo será el hecho de que un número determinado de emprendedores consiga ayudas para innovar. Si razonablemente crees que puedes garantizar este resultado de antemano deberás mencionarlo en tu proyecto.

Los resultados de tu proyecto tienen que cumplir algunos requisitos:

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

Otra cuestión importante es la divulgación de los resultados. Esta divulgación dará prestigio a tu organización y permitirá que otras personas puedan realizar proyectos similares, los cuales facilitarán el cumplimiento de los objetivos y finalidades trazados en tu proyecto. La divulgación se puede realizar de las siguientes formas:

- Informando de los resultados alcanzados a la organización que financia tu proyecto, incluso si ésta no te lo exige.
- Informando por iniciativa propia a organizaciones o personas que puedan estar interesadas en conocer los resultados del proyecto.
- Publicando documentos informativos en prensa general o especializada.
- Creando una página web informativa, lo cual es frecuente en los proyectos de cierta envergadura.
- Etc.

5.8 Destinatarios

Se trata de identificar a los destinatarios inmediatos y a los destinatarios finales o indirectos. Generalmente, se trata de dos tipos de destinatarios bastante diferenciados. La mejor manera de explicar las diferencias entre uno y otro grupo es continuar con el ejemplo anterior.

Si el objetivo es "reforzar un servicio de educación de adultos", los destinatarios directos serán los responsables de dicho servicio, a los que les beneficia la aprobación del proyecto en la medida en que van a realizar un trabajo remunerado. En cambio, los destinatarios finales o indirectos serán las personas analfabetas a quienes beneficiará la mejora del servicio.

Cuando te refieras a los destinatarios finales, evita el uso de términos generales y vagos tales como "sectores desfavorecidos", "campesinos pobres", etc. Empléalos únicamente si quieres darle a tu proyecto un perfil político. En otro caso, diseña tu proyecto identificando con preci-

sión a los destinatarios. Para ello, te proponemos que utilices:

- Datos demográficos de tipo estadístico: (por ejemplo: número de adultos que vieron interrumpida su escolarización durante la Guerra Civil, número de inmigrantes que llegaron a Asturias sin estudios básicos)[3].

- Indicadores socioeconómicos: (por ejemplo: % de trabajadores con contrato temporal, número de familias con ingresos por debajo del salario mínimo, etc.).

5.9 Productos

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

Es normal que te cueste distinguir entre los resultados y los productos. La diferencia está en que la obtención de los productos no depende de factores externos. La obtención de los productos depende de cómo gestiones el proyecto, de tu competencia y eficacia.

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

5.10 Localización

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

- La zona a la que va a afectar el proyecto: Oviedo, toda Asturias, etc.

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

Así, por ejemplo, si se trata de crear un "centro de salud", se indicará el edificio que albergará el centro (calle, número, terreno, etc.) y se determinará el área a la que prestará servicios el centro de salud: comarca X, o barrios Y, Z, Q, etc.

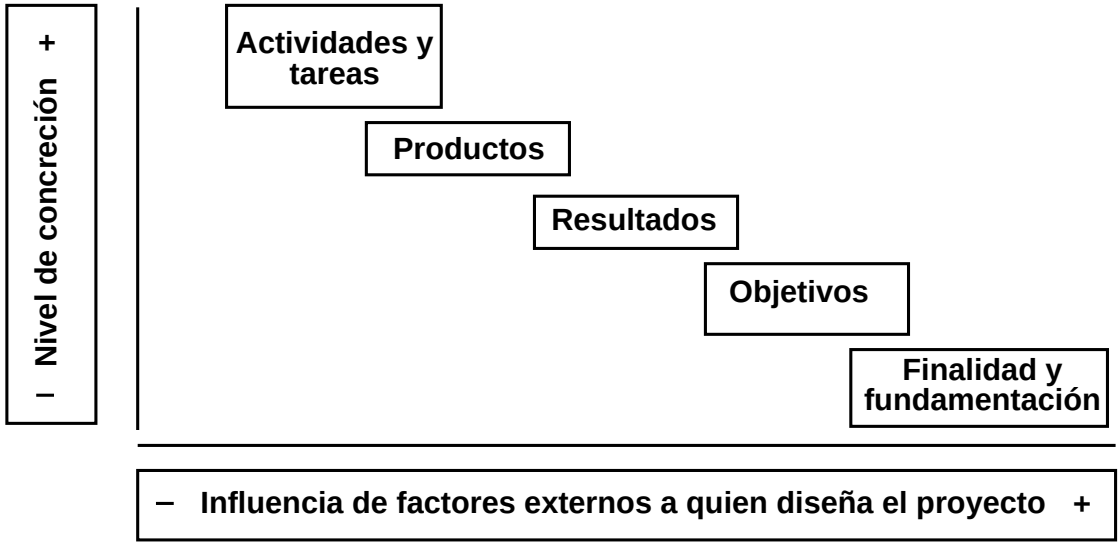
En ocasiones, la cobertura espacial suele indicarse no sólo en términos geográficos, sino también en términos demográficos (señalando el número de habitantes que se verán beneficiados).

5.11 Actividades, tareas y metodología

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

[3] Son útiles, en este sentido los datos de SADEI (www.sadei.es).

ESQUEMA EXPLICATIVO



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

- Especifica las actividades y tareas a realizar.
- Señala una fecha de inicio y de terminación de cada actividad.
- Señala la cantidad y calidad de los recursos necesarios (recursos humanos, servicios, equipo, dinero, bienes, etc.) para cada actividad y tarea.
- Indica los métodos y técnicas que se utilizarán para realizar las diferentes actividades. En el caso de proyectos de trabajo social o de animación, es bueno que utilices técnicas e instrumentos que promuevan la participación de la gente en el desarrollo del proyecto.

Habrá ocasiones en que no siempre sea necesario redactar un proyecto; sin embargo, siempre es necesario programar actividades. Para ello, conviene que utilices guías como la siguiente que te permitan ordenar las fases del trabajo.

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4		
				Objetivo	
				Productos	
				Obstáculos	
				Calendario	
				Recursos materiales necesarios	
				Costo	
				Planifica	Recursos Humanos
				Trabaja	
				Controla	

5.12 Calendario

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

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

Para realizar un cronograma similar solamente se requiere:

- Ordenar las actividades cronológicamente, determinando aquéllas que se pueden realizar simultáneamente.
- Estimar la duración de cada actividad.
- Determinar en qué fecha va a comenzar cada actividad y en qué fecha se va a concluir. Hay que contemplar la posibilidad de que se produzcan retrasos o se den situaciones imprevistas.

Por último, queremos indicar que **el calendario definitivo del proyecto debes elaborarlo una vez realizado el calendario financiero** que explicamos en el punto siguiente. Es importante tener en cuenta que para la realización de cada actividad vas a necesitar dinero.

Un ejemplo de cronograma podría ser el siguiente:

Actividad	2000				2001			
	1º tr	2º tr	3º tr	4º tr	1º tr	2º tr	3º tr	4º tr
Visita a Salamanca			19-24 Sep					
Edición folleto turístico		✘ ✘ ✘	✘ ✘ ✘	✘ ✘ ✘	✘ ✘ ✘	✘ ✘ ✘	✘	✘ 🕮
Edición de los mapas		✘ ✘ ✘	✘ ✘ ✘	✘ ✘ ✘	✘ 🗐			
Preparación oferta turística conjunta		✘ ✘ ✘	Logotipo común		✘ ✘ ✘	✘ ✘ ✘	✘ ✘ ✘	✘ Página web
Selección casas rurales				✘ ✘ ✘	✘ ✘ ✘	✘ ✘ 🕮		
CD-Rom								
Seminario final								16-21 Nov

5.13 Cursos (Materiales y Técnicos, Humanos y Financieros)

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

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

Recursos Humanos: Para ejecutar algunos proyectos, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Por consiguiente, deberás hacer constar en tu proyecto la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo. En ocasiones, incluso, puede ser necesario formar a los recursos humanos para que el proyecto pueda llevarse a cabo. En estos casos hay que establecer qué formación ha de tener el personal que se necesita.

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

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

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

Para establecer este calendario financiero, puedes realizar un cuadro de doble entrada como el siguiente:

Enero		Febrero		Marzo		etc.	
Actividades	Ingresos	Actividades	Ingresos	Actividades	Ingresos		
$	$	$		$	$		
(cantidades	$	$		$	$		
aproximadas)	$	$		$	$		
$	$	$		$	$		
$	$			$			
	$			$			
	$			$			

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

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

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

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

Ejemplo: Los fondos Estructurales de la Unión Europea financian la realización de proyectos por parte de las Administraciones Públicas. La Unión Europea exige que la Administración que solicita la ayuda aporte un mínimo del 15% del coste del proyecto, si bien el porcentaje varía según región de que se trate. Esa aportación propia puede consistir en recursos humanos o financieros a los que se les da una valoración económica.

5.14 Presupuesto

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

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

Cómo se hace un presupuesto

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

Para hacer un presupuesto, conviene que conozcas la diferencia entre un gasto y una inversión. En ambos casos se asume una obligación económica a cambio de un producto o servicio. Sin embargo, en el caso de las inversiones, el bien adquirido permanece en tu patrimonio o en el de tu organización durante más de un ejercicio económico, de manera que la obligación económica que hayas contraído puedes "repartirla" entre varios ejercicios económicos. En consecuencia, si tu organización tiene ánimo de lucro no conviene que tengas gastos superiores a tus ingresos, pero sí es razonable que, ocasionalmente, tus ingresos no cubran la suma de los gastos y las inversiones, ya que las inversiones de hoy se compensarán con ingresos futuros.

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

bros, ya que el coste de adquisición del local se irá compensando con ingresos de años futuros.

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

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

Gastos e Inversiones

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

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

Para calcular los gastos de transporte puedes utilizar el número de kilómetros y multiplicarlos por 0,25 euros o 0,20 euros. Si se trata de transporte aéreo, el presupuesto se hará teniendo en cuenta tarifas económicas, al menos si estás solicitando subvenciones públicas.

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

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

- Gastos o inversiones en materiales: Gastos de adquisición de equipos informáticos, mobiliario, maquinaria, vehículos, inmuebles, libros, etc.

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

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

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

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

Ingresos

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

- Ingresos por la organización de conciertos, conferencias, seminarios, etc.
- Ingresos por la comercialización de productos en tiendas o mercadillos.
- Ingresos por donativos o subvenciones.
- Etc.

5.15 Responsables y estructura administrativa

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

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

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

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

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

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

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

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

Organización funcional

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

Ventajas

- **Aprovechas la experiencia de una organización y su personal.**

Inconvenientes

- **Puede darse el caso de que se subordinen los objetivos del proyecto a los del organismo.**
- **El proyecto no es un fin en sí mismo, sino "algo" dentro de una organización.**

Organización por proyecto

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

Ventajas

- **Las responsabilidades, al estar bien delimitadas, se concentran en la realización del proyecto.**
- **Mayor unidad de dirección y coordinación de actividades.**

Inconvenientes

- **Riesgo de que los responsables del proyecto y tu organización realicen dos veces las mismas tareas.**

Organización matricial

Cada proyecto es dirigido por un director, pero el resto del personal pertenece a diversas unidades administrativas del organismo responsable. Cada persona depende, en este caso, de una doble jefatura: del director del organismo y del director del proyecto. Este último sólo tiene autoridad sobre los técnicos, en los aspectos específicos del proyecto. Mediante este tipo de organización, se pretende contar con las ventajas de las dos modalidades anteriores, al mismo tiempo que se procura atenuar las debilidades de ambas, lo que no siempre se consigue.

Ventajas

- **Se puede contar con mayor número y variedad de especialistas.**
- **La experiencia adquirida en la realización de proyectos es una forma de mejorar la capacidad de la organización.**

Dificultades

- **La duplicación de mando conlleva un elevado riesgo de conflictos.**
- **Dificultad de contar –efectivamente– con los especialistas de la organización en tiempo oportuno y con la dedicación adecuada.**

5.16 Pre-requisitos

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

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

- Mejoras la probabilidad de éxito de tu proyecto, ya que conocerás las posibles dificultades.
- Reduces la incertidumbre de tu proyecto, ya que puedes prever con más exactitud los resultados que vas a conseguir.
- Si estableces unos pre-requisitos y luego esos pre-requisitos no se cumplen y fracasa tu proyecto, nadie te podrá acusar de ese fracaso, ya que podrás argumentar que se debió a causas externas.

Estos pre-requisitos o factores externos tienen una gran importancia: si en tu proyecto obtienes los productos previstos, podrás lograr las metas y los objetivos, pero ese éxito no depende sólo de la obtención de los productos.

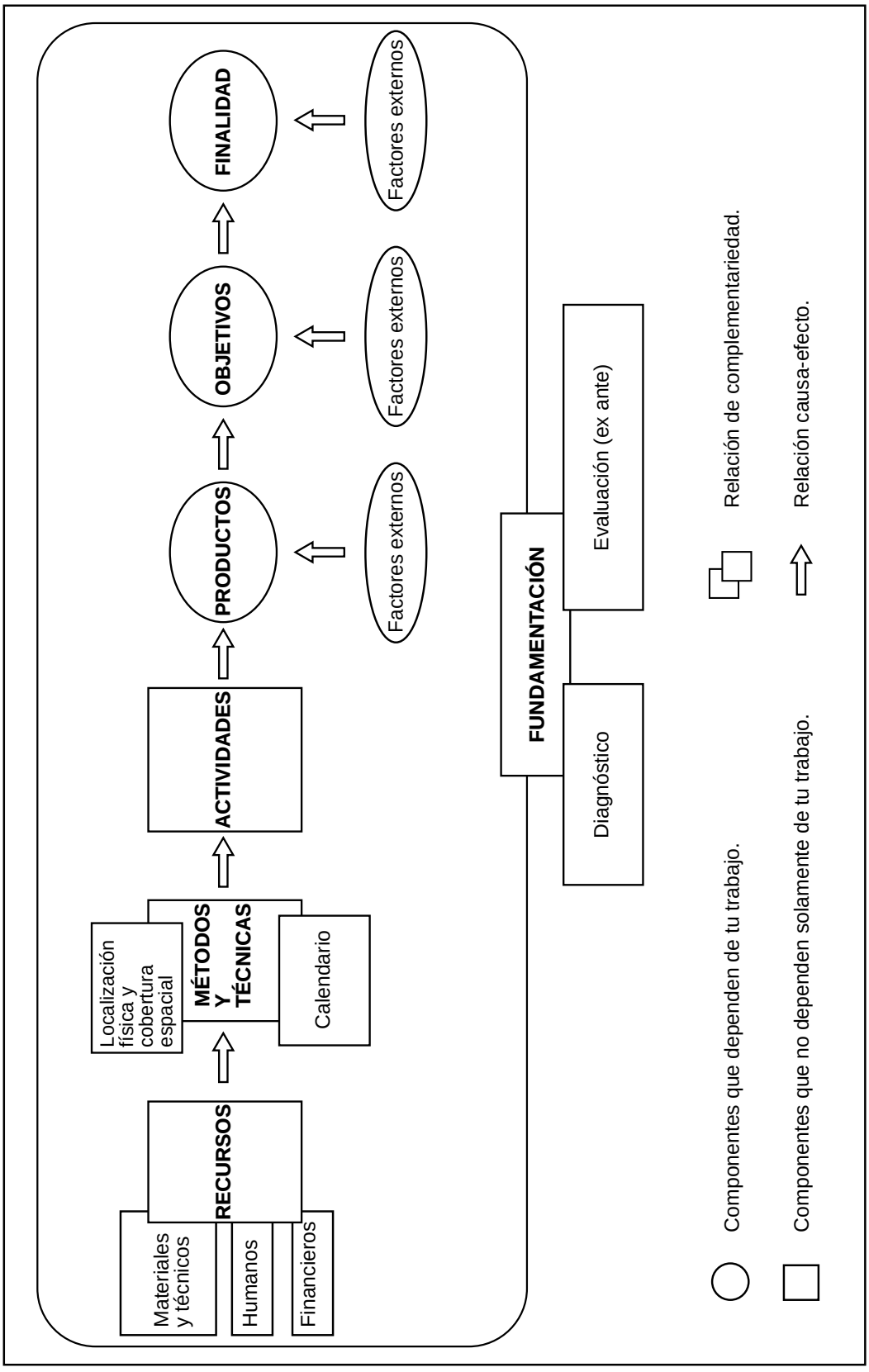
Si un proyecto ha definido como producto "formar a 50 educadores de adultos", y como objetivo "la mejora del servicio de educación de adultos", puede ocurrir que el objetivo no se alcance si nadie contrata luego a esos maestros para desarrollar su trabajo. En este caso, la necesidad de que se contrate a los maestros es un pre-requisito.

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

Resulta sumamente útil presentar un cuadro que recoja la finalidad, los objetivos y los productos que persigues conseguir, junto con los indicadores de cada uno de ellos y los pre-requisitos que condicionan el paso o salto de un nivel a otro. Un ejemplo sería el siguiente:

	Indicadores y medios de comprobación	**Pre-requisitos.**
Finalidad: Disminuir en un tercio la tasa de analfabetismo en Asturias entre los años 2003 y 2005.	Tasa de disminución del analfabetismo establecida a partir de las estadísticas regionales y comprobada mediante datos de escolarización de adultos de la región.	**Pre-requisito:** La población analfabeta de la región acepta y participa activamente en los cursos de educación de adultos.
Objetivo: Reforzar el servicio de educación a inmigrantes adultos en el curso 2003-2004, ampliando en un 30% (50 personas) la plantilla de maestros especialistas.	Número de maestros de educación de adultos contratados en el curso 2004-2005, lo que se puede comprobar con los registros de personal. Además, a través de una encuesta en el año 2005, debe comprobarse que ese personal se destina a la labor para la que fue formado.	**Pre -requisito:** La Administración o el sector privado contratará a los a 50 maestros formados.
Producto: 50 maestros bien capacitados en educación de adultos una vez finalizado el curso 2003-2004.	Número de maestros formados.	**Pre-requisito:** Deben existir suficientes universitarios que quieran formarse como maestros de adultos.

5.17 Esquema general[4]



[4] Esquema tomado de ANDER-EGG, E., AGUILAR IDÁÑEZ, M.J. *Cómo elaborar un proyecto*. Ed. Lumen. Argentina. 1995.

6. Evaluación de un proyecto

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

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

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

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

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

Verificabilidad. Los indicadores deben ser datos objetivos y comprobables. Esto permite que objetivamente el indicador tenga el mismo significado tanto para un defensor como para un oponente del proyecto.

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

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

Ejemplo: para medir el aumento del nivel de renta de una población se utilizan a veces indicadores indirectos (por ejemplo, el precio de la vivienda, el número de coches nuevos comprados, la confianza de los empresarios, etc.), ya que la gente está poco predispuesta a dar información sobre sus ingresos económicos.

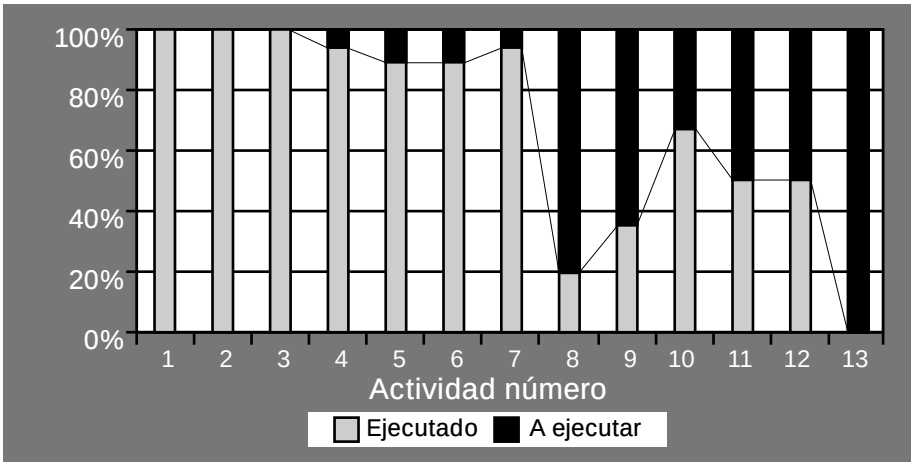
La evaluación abarca tres fases: evaluación previa (ex-ante), evaluación continua y evaluación final (ex-post).

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

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

Por ejemplo, la siguiente tabla es un instrumento de auto-evaluación continua que indica el grado de ejecución del proyecto. Permite visualizar el grado de ejecución de un proyecto. La tabla otorga un valor o importancia a cada una de las actividades. Ese valor no está relacionado directamente con su coste económico.

Nº	Actividad	Valor	Grado de ejecución a día de hoy (x-x-200X)	Valor ejecutado	Ejecución prevista al final del proyecto	Valor final
1	Reunión de coordinación y visita corta de trabajo a A.	5	100%	5	100%	5
2	Visita de estudio a B	10	100%	10	100%	10
3	Visita de estudio a C	10	100%	10	100%	10
4	Estudio del río 1.	5	95%	4,75	100%	5
5	Estudio del río 2.	5	90%	4,5	100%	5
6	Estudio del río 3.	5	90%	4,5	100%	5
7	Estudio del río 4.	5	95%	4,75	100%	5
8	CD-Rom	7	20%	1,4	100%	7
9	Oferta turísitica común. (página web y logo común).	7	35%	2,45	115%	5
10	Folleto turístico común.	10	70%	7	100%	10
11	Mapa de los recursos de los ríos.	10	50%	5	100%	10
12	Planificación del Museo o Parque temático.	13	20%	2,6	100%	13
13	Seminario final en España.	8	0%	0	100%	8
Totales		100	66% *	61,95	101,15	101



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

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

- Obtener enseñanzas y experiencias para otros proyectos que realices en el futuro. Quien evalúe tu proyecto también podrá en ocasiones aplicar a su trabajo (convocatoria de subvenciones, etc.) los conocimientos derivados de la evaluación del proyecto.

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

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

Ejemplo: En un proyecto para el fomento de internet y la sociedad de la información, la evaluación cuantitativa se realizaría utilizando indicadores definidos para las diferentes actividades del proyecto. Esos indicadores serían:
- **Número de puestos de acceso a Internet creados.**
- **Número de participantes en seminarios.**
- **Cantidad de material editado, etc.**

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

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

Un ejemplo de estos listados puede ser el siguiente:

INFORME FINANCIERO MENSUAL					
Nº	Actividad	Acreedor	Nº de factura	Fecha de pago	Importe
1.					
2.					
3.					
4.					
...					
EUROS					

Tipos de gastos	Presupuesto aprobado	Gastos contraídos y pagados (EUROS)
1. Estudios e informes de los expertos.		
2. Gastos de personal.		
3. Gastos de viaje.		
4. Reuniones, conferencias y seminarios.		
5. Equipamiento y material		
6. Infraestructuras		
7. Gastos generales		
8. Otros.		

7. Criterios de selección de proyectos

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

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

7.1 Análisis de Coste-Beneficio

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

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

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Gastos + Inversiones}}$$

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

En cualquier caso, aunque no se trate de un análisis coste-beneficio, sí es conveniente que, cuando prepares un proyecto de tipo social o cultural, utilices indicadores de tipo económico para demostrar que el volumen de gastos no es excesivo. Un ejemplo de estos indicadores sería el siguiente[5]:

$$\frac{\text{Gastos +Inversiones}}{\text{Número de beneficiarios}}$$

[5] No se trata de un indicador perfecto. Sólo tiene en cuenta el número de beneficiarios, pero no su grado de satisfacción con el servicio prestado.

Ejemplo: Tu organización tiene la posibilidad de realizar tres proyectos alternativos:

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

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

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

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

7.2 Análisis de tipo social

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

- Que el proyecto identifique a los destinatarios directos e indirectos de tu proyecto.
- Que el proyecto identifique las necesidades sociales que pretende satisfacer.

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

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

Ejemplo: En esta convocatoria, publicada en el Boletín Oficial del Estado de 22 de mayo de 2002, la Administración señala previamente los criterios que va a tener en cuenta para la selección de proyectos de investigación.

"Los proyectos de investigación, de conformidad con el programa de la Secretaría de Estado de Infraestructuras, deberán versar sobre los temas de investigación que figuran en el anexo I.

ANEXO I: Temas de investigación

• Conocimiento, análisis y prognosis de la movilidad de personas y mercancías. • Metodología y técnicas de estudio de la oferta y la demanda de transporte. • Relación entre localización de las actividades económicas, ordenación del territorio y redes de transporte. • Efectos económicos y sociales de las infraestructuras y de los servicios de transporte. • Efectos de la liberalización y la desregulación de los servicios de transportes sobre el propio sector y otros sectores socioeconómicos.	• Tarificación y costes del transporte. • Logística, organización y gestión del sector del transportes de mercancías. • Efectos del proceso de liberalización del transporte y de las normativas que regulan su actividad. • Sistemas inteligentes de transportes. • Interoperabilidad y normalización de redes de transportes. • Análisis de la movilidad y sus impactos ambientales y sobre la seguridad".

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

1) En primer lugar, se jerarquizan, por orden de importancia, los criterios de selección de proyectos. Esta ponderación tiene carácter político.

2) Una vez ponderados los criterios de selección, se puntúa el grado de cumplimiento de los distintos criterios de selección por parte de cada proyecto. Esta decisión no es política, sino técnica.

3) En tercer lugar, se multiplican las ponderaciones del apartado 1) por las puntuaciones del apartado 2). Cada proyecto obtiene una puntuación ponderada por criterio de selección.

4) Se suman las puntuaciones ponderadas de cada proyecto obtenidas en el apartado 3).

Veamos el procedimiento con un ejemplo. Supongamos que un museo anuncia un concurso en el que puedan presentarse proyectos culturales para el propio museo. Se presentan tres proyectos:

- Proyecto A: adquisición de una obra extranjera;
- Proyecto B: adquisición de obras locales;
- Proyecto C: mejora de las instalaciones del museo.

1. En primer lugar, el propio museo determinará los objetivos del museo y los ponderará (ponderaciones):

formación cultural.....	4
ayuda a artistas locales.....	3
conservación de obras de arte.....	2
dar una imagen positiva del municipio..	1
Total.....	10

2. Luego el museo puntuará el cumplimiento de los objetivos por parte de cada proyecto (puntuaciones).
3. Finalmente, se multiplican las ponderaciones por las puntuaciones y se sumarán las puntuaciones ponderadas de cada proyecto:

En el cuadro aparece: arriba, junto a cada objetivo, la ponderación dada a cada uno en función de las prioridades del museo; en las casillas de la izquierda de cada objetivo, aparece la puntuación del cumplimiento de cada objetivo por parte de cada proyecto; y en la columna de la derecha de cada objetivo, aparece el resultado de multiplicar el número de la casilla izquierda por la ponderación de cada objetivo (arriba). Sumando todas las casillas derechas de una fila se obtiene la nota final de cada proyecto. El museo seleccionará el proyecto B.

Objetivos / Proyectos	Conservación (2)		Formación (4)		Imagen (1)		Ayuda (3)		Suma
Adquisición de obra extranjera (A)	0	0	5	20	5	5	0	0	25
Adquisición de obras locales (B)	0	0	2	8	1	1	7	21	30
Mejora de instalaciones (C)	7	14	1	4	1	1	1	3	22

7.3 Evaluación del riesgo y de los problemas potenciales

La evaluación del riesgo y de los problemas potenciales trata de detectar todos los factores (externos e internos al proyecto) que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos. Es una auto-evaluación que tiene mucho que ver con los pre-requisitos, de los que ya se había hablado anteriormente. Los pre-requisitos son factores externos que son imprescindibles para que se cumplan las metas, objetivos y finalidades de tu proyecto; en esta auto-evaluación, sin embargo, también debes considerar factores internos a la propia organización de tu proyecto (organización de los recursos humanos, planificación de las actividades, etc).

La evaluación del riesgo y de los problemas potenciales consiste en prever situaciones que, aunque no se espera que ocurran, sí resultan posibles. Esta evaluación de riesgos y problemas potenciales tiene por objetivo mejorar el diseño de tu proyecto estableciendo las soluciones oportunas para esas situaciones improbables pero posibles. Es una evaluación que debes hacer antes o durante la ejecución del proyecto. Debes analizar estas situaciones inesperadas y tratar de establecer soluciones que permitan sacar adelante el proyecto.

La evaluación de riesgos se realiza para contar con más tiempo de reacción. Si no realizas esta evaluación de riesgos, parte del tiempo de reacción tendrás que emplearlo en planificar nuevas acciones ante esos riesgos y, debido a la lentitud, disminuirá tu capacidad de maniobra.

La evaluación de riesgos culmina con la elaboración de un cuadro de medidas para riesgos y contingencias. Estas acciones podrán ser de tres tipos:

- Preventivas. Son medidas que reducen la probabilidad de que se produzcan las situaciones de riesgo;
- Cautelares. Son medidas que se aplican desde el momento en que aparezcan señales de alarma;
- Reactivas. Estas medidas se aplicarán cuando se produzca la situación de riesgo y amenaza.

En el caso de que prepares un proyecto de un campamento infantil, el plan de medidas para riesgos y contingencias contendría, entre otras, las siguientes previsiones:

- **Riesgo de mal tiempo.**
- **Riesgo de que haya una epidemia entre los niños.**
- **Riesgo de accidentes de tráfico o avería de vehículos de transporte.**
- **Riesgo de que no se cubran todas las plazas.**
- **Riesgo de indisciplina infantil.**
- **Riesgo de huelga o desmotivación de los monitores.**
- **etc.**

8. Divulgación y publicidad del proyecto

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

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

Junto a la divulgación inicial de las actividades a realizar, tiene mucho interés la divulgación de los resultados del proyecto, de lo que ya se ha hablado en otro apartado. La difusión de los resultados consiste en explicar si se han alcanzado los objetivos, si se ha avanzado en la resolución de algún problema social importante, etc. Debes hacer lo posible para que esa divulgación llegue a las personas y organizaciones relacionadas con la materia sobre la que trata tu proyecto. De este modo, esas personas y organizaciones no perderán recursos en investigar o tratar algo sobre lo que tú ya has trabajado, lo cual ocurre a menudo. Cuando un proyecto consigue una divulgación amplia de sus resultados, se dice que ha tenido un **efecto multiplicador**, y ello prestigia a la organización que lo ha ejecutado.

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

Por ejemplo, la Unión Europea exige que todos los proyectos a los que ofrece financiación incluyan actividades de publicidad y difusión y a que los materiales de divulgación, vallas, placas y carteles publicitarios de cualquier proyecto contengan el logotipo de la Unión Europea (Reglamento CE 1159/2000)

9. Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo I
Ejemplos de proyectos

A continuación, hemos incluido unas fichas en las que se recogen tres resúmenes de proyectos reales que han sido ejecutados y / o presentados ante Administraciones Públicas. Como verás, no se sigue en ellos al pie de la letra el esquema de esta guía, ya que hay que adaptar la estructura de un proyecto a su contenido. Por ejemplo, en los proyectos transnacionales se insiste en el tema de socios extranjeros. Además, repetimos, se trata de resúmenes, por lo que no se incluye información detallada sobre presupuestos, calendarios y cuestiones de detalle.

1. Proyecto de Acceso a la información en el mundo rural

Referencia a las instituciones: El proyecto lo cofinancia la COMISIÓN EUROPEA (INTERREG III B- SUDOESTE EUROPEO). Será realizado por varias instituciones de zonas rurales y de montaña del sudoeste europeo con una problemática similar a la de la Comarca Oscos-Eo. El socio líder es la comarca Oscos-Eo (agrupación de pequeños Ayuntamientos como Santa Eulalia de Oscos, Villanueva, San Martín, Taramundi, Vegadeo y otros). Los demás socios se localizarán en Extremadura, Portugal y las regiones elegibles de Francia.

Título o nombre: ARTIC (Acceso Rural a las Tecnologías de la Información y la Comunicación).

Descripción: Este proyecto consiste en adoptar una serie de medidas de fomento de las nuevas tecnologías en el medio rural del sudoeste europeo. Estas medidas de promoción de las nuevas tecnologías se abordarán de manera coordinada entre varias instituciones públicas del medio rural del sudoeste europeo.

Fundamentación: La Comarca Oscos-Eo es una zona de montaña en el occidente asturiano en la que la principal actividad es la ganadería. Desde 1986 en la Comarca se ha realizado un esfuerzo conjunto entre las administraciones públicas y las iniciativas privadas para atacar e intentar resolver los graves problemas de una zona considerada en Asturias en aquellos momentos como una de las más deprimidas de su territorio. Así, desde ese año, se ha desarrollado un Programa de Desarrollo Integral al que se incorporaron progresivamente acciones, iniciativas y programas europeos tales como el Plan de Acción Común para las Zonas de Montaña, el Leader I, el Leader II y otra serie de programas dirigidos a los jóvenes. Desde ese año 1986, se han invertido en infraestructuras y otros proyectos locales más de 150 millones de euros, con unos resultados ampliamente satisfactorios. Pero a pesar de todos estos esfuerzos y de los buenos resultados obtenidos, aún se observan importantes carencias entre las que se encuentran las enormes barreras existentes para el acceso a las TIC y a las enormes ventajas y oportunidades que encierran.

Este es, precisamente, el objetivo que se pretende abordar desde una perspectiva *transnacional* a través de la presentación de un proyecto a la iniciativa comunitaria Interreg III Su-

doeste Europeo, en el que las acciones de investigación, fomento y desarrollo de la Sociedad de la Información (SI) y de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) sean su instrumento principal. Como pensamos que esta situación puede ser común a muchas zonas del sudoeste europeo, entendemos que realizar una intervención conjunta y transnacional puede dar el necesario impulso a los territorios para conseguir explotar todas sus potencialidades.

El proyecto se enmarca claramente en la prioridad 3 de la iniciativa Interreg III B Sudoeste Europeo y, más concretamente, en la medida 3.2 "mejora el acceso a la sociedad de la información". Así, en estas zonas nos encontramos con amplias extensiones de territorio rural débil y de escasa densidad así como una importante debilidad estructural de la demografía y, fundamentalmente, con una gran carencia de redes de comunicaciones y de acceso a las amplias oportunidades que ofrece la sociedad de la información.

El promotor de este proyecto es una agrupación de municipios de la comarca asturiana de Oscos-Eo (ver página web al final).

Objetivos: El objetivo general consiste en favorecer el acceso del mundo rural a la sociedad de la información y en aprovechar las Tecnologías de la Información y la Comunicación para el desarrollo económico y cultural de estas zonas.

De él, se desprenden otra serie de objetivos más específicos:

- Llevar los beneficios de la sociedad de la información a las zonas periféricas, rurales, alejadas de los núcleos urbanos y de las zonas más desarrolladas, como vía para estimular el desarrollo económico y social de las zonas rurales.

- Fomentar la investigación y la experimentación de soluciones adaptadas a las zonas rurales y en general en aquellas con carencias de infraestructuras TIC que impidan un acceso normalizado a las ventajas de la SI.

- Crear las condiciones necesarias para favorecer la creación y el desarrollo de empresas de servicios y en general para fomentar actividad económica y el empleo.

- Aprovechar el acceso a la sociedad de la información como fórmula de marketing turístico en beneficio de las zonas rurales.

Actividades:

- Realización de un estudio de implantación y desarrollo de la sociedad de la información en el mundo rural en los territorios asociados.

- Realización de un estudio que revele las carencias y necesidades en materia de TIC en las zonas objeto de estudio, proponiendo las medidas de mejora que se consideren necesarias.

- Realización de actividades piloto que proporcionen servicios TIC en aquellas zonas rurales de baja densidad demográfica incluyendo inversiones en pequeñas infraestructuras que faciliten el acceso a servicios de banda ancha, paliando los déficits detectados en la materia.

- Diseño y adaptación de bibliotecas virtuales y utilización innovadora y eficiente de telecentros adaptados a las necesidades de cada zona rural.

- Diseño e impartición de un Plan de Formación sobre alfabetización digital dirigido a la población de las zonas rurales.

- Diseño e impartición de un Plan de Formación para la puesta en marcha de iniciativas prácticas de teletrabajo en las zonas rurales.

- Diseño e impartición de un Plan de Formación y Asesoramiento para la creación de nuevas actividades económicas (implantación de pequeñas empresas, incluido).

- Desarrollo de otras acciones de estímulo del comercio electrónico.

- Intercambiar experiencias y adoptar buenas prácticas existentes en diversos territorios del Sudoeste Europeo.

Productos: La realización de actividades tan variadas y ambiciosas requiere la creación de una comunidad virtual (sitio web e intranet) entre los pueblos asociados al proyecto para la pro-

moción del turismo rural así como de los productos autóctonos y servicios de calidad (turismo, hostelería, gastronomía, cerámica, etc).

Duración del proyecto: Se estima que, para una correcta ejecución del proyecto, éste debe tener una duración de dos años (2002-2004).

Presupuesto: A falta de un desarrollo exhaustivo del presupuesto, se estima que el proyecto rondará entre un millón y un millón doscientos mil Euros. La financiación comunitaria será del 75% para las zonas Objetivo 1 y del 50% para las de Objetivo 2. La contribución de los socios, no obstante, se realizará, en parte, en especie (gastos de personal, infraestructura propia, etc.).

Persona de Contacto

- *Entidad.*
- *Dirección postal:*
- *Teléfono*
- *Fax*
- *E-mail:*
- *Website*

2. Proyecto de desarrollo turístico "Salmón"

Referencia a las Instituciones: El proyecto lo cofinancia la Comisión Europea (Fondos FEDER – PHARE. Programa comunitario Ecos-Ouverture). La entidad responsable del proyecto es la *Mancomunidad de las V Villas* (Cudillero, Salas, Luarca, Muros del Nalón y Pravia). Sin embargo, la realización del proyecto cuenta con varios socios. Como socio comunitario, figura el *Ayuntamiento de Forshaga (Suecia)* y como socios extracomunitarios la *Región de Pomerania (Polonia) y la Asociación de Municipios de la Cuenca del Río Parseta (Polonia).*

Título o nombre: SALMÓN

Descripción del proyecto: El proyecto consiste en la difusión de experiencias y en la elaboración de estudios científicos y económicos sobre varios ríos europeos, con objeto de poder implantar en sus proximidades museos, parques temáticos y, en general, con objeto de ampliar su oferta turística.

Fundamentación: En la Mancomunidad de la Cinco Villas, es preciso enmarcar el Proyecto Salmón dentro de las políticas locales de los últimos años, que han pretendido buscar soluciones al difícil futuro del salmón en nuestros ríos y diseñar alternativas turísticas y de desarrollo compatibles con el desarrollo sostenible.

La Mancomunidad de las Cinco Villas y en general el Principado de Asturias presentan unos rasgos muy específicos y peculiares en cuanto a atracción turística, ya que no responden al clásico tópico turístico español de *"sol y playa".* Es una región de clima continental atlántico, con frecuentes lluvias, pero que presenta grandes atractivos que hemos tratado de destacar en este proyecto, como por ejemplo:

- Entorno natural privilegiado, combinando montañas con valles y costa. Ríos salmoneros.
- Riqueza patrimonial y artística.
- Excelente gastronomía autóctona.
- Abundancia de fiestas y tradiciones populares.

Todo ello configura una oferta turística basada en la "calidad". En este sentido, las instituciones públicas deben ejecutar políticas de protección del medio ambiente no sólo por razones ecológicas, sino también por razones de oportunidad económica, ya que la protección del medio ambiente es una condición indispensable para consolidar una oferta turística de calidad.

Finalidad del proyecto: El proyecto Salmón tiene dos finalidades fundamentales interrelacionadas entre sí:

- Compatibilizar la protección del medio ambiente con alternativas turísticas sostenibles y adecuadas al entorno que revitalicen los propios recursos endógenos.

- Compartir esta filosofía de actuación con regiones de la Unión Europea y del Este de Europa que tengan las mismas inquietudes y los mismos problemas, de acuerdo a una colaboración mutua y a intercambios de experiencias y de actuaciones.

Actividades: Las actividades que pretenden desarrollarse a lo largo de la ejecución de proyecto son las siguientes:

La realización de visitas de estudio, conferencias e intercambios de conocimiento en la gestión de los recursos (salmón, río, turismo, pesca, etc.).

La elaboración de cuatro estudios científicos e individuales sobre los cuatro ríos (Nalón-Narcea, Klarlarvern en Suecia, Slupia en Pomerania y Parseta en West Pomerania).

La realización de estudios y propuestas de implantación de parques temáticos/museos del SALMON en España, Suecia y Polonia.

Productos y resultados del proyecto: Dentro de los resultados prácticos que esperan obtenerse del proyecto, todos ellos desarrollados conjuntamente entre todos los socios del proyecto, podemos nombrar:

- La preparación y edición de CD-Roms didácticos sobre el ciclo de vida del salmón y de promoción de las cuatro áreas (incluida información turística).
- La puesta en marcha de una Página Web en común (www.salmontour.com, en fase de preparación).
- La creación de un logotipo en común.
- La preparación y edición de 4 mapas individuales sobre los ríos y sus recursos turísticos (puntos de interés, cotos de pesca, etc.).
- La preparación y edición de guías en común editadas en español-inglés, sueco-inglés, polaco-inglés.

Calendario: Fecha de inicio: 1.1.2000; Fecha de finalización: 30.11.2001.

Presupuesto: Presupuesto total: 650.000 €. *Contribución Financiera Comunitaria* 450.000 € (FEDER / Phare).

Personas de Contacto

📖 *Entidad.*
Dirección postal:
☎ *Teléfono*
Fax
✉ *E-mail:*
Website

3. Proyecto de trabajo preventivo con familias

Referencia a las Instituciones: El proyecto lo cofinancia la Comisión Europea (Programa DAPHNE). Lo ejecutan Administraciones Públicas y ONG's de diferentes países. Lo lidera el municipio sueco de Forshaga y también participan socios de España (Ferrol y Cartagena), Italia (ICE, Italia Co-operation Europe) y Noruega (el municipio de Räde). Además, se busca la participación de un socio portugués. Asimismo, se cuenta con la participación del Consejo Europeo de Municipios y Regiones (CEMR) para la difusión de los resultados en todo el territorio de la UE.

Título o nombre: Trabajo preventivo con familias en Europa

Descripción: El proyecto consiste en reflexionar sobre el modo de prevenir la aparición de problemas graves en familias que pueden considerarse en situación de riesgo.

Fundamentación: Muchas veces encontramos en clínicas de protección infantil y de maternidad a familias con problemas o a familias que pueden llegar a tenerlos en el futuro. Pensamos que es importante ayudarles lo antes posible, pero no siempre se consiguen buenos resultados. Creemos que las enfermeras, trabajadores sociales, personal pedagógico y otras figuras sociales deben hacer un esfuerzo por buscar las soluciones conjuntamente.

La filosofía del proyecto se basa en cambiar la forma tradicional de afrontar los problemas familiares y sus posibles soluciones por otros métodos de prevención innovadores a través del intercambio de experiencias. El proyecto mostrará cómo se está llevando a cabo el trabajo de prevención familiar en otros países. Para encontrar el método más satisfactorio podemos intercambiar ideas y encontrar métodos positivos junto con los restantes socios europeos del proyecto.

Finalidad: Encontrar métodos y soluciones para ayudar a familias conflictivas a través del intercambio de experiencias y conocimientos.

Objetivos del proyecto: El objetivo principal del proyecto consiste en desarrollar tres tipos de trabajos de prevención con niños y padres:

- Trabajos de comparación de las actividades preventivas en los diferentes países (por ejemplo: ayudas económicas de los gobiernos, etc.).

- Trabajos de identificación de las vías para detectar a las familias que se encuentran en situación de riesgo de padecer problemas sociales.

- Trabajos de identificación de tratamientos adecuados para familias problemáticas.

Actividades: El proyecto comporta la realización de las siguientes actividades:

- Celebración de una conferencia común en Karlstad en el año 2003 para la puesta en común de buenas prácticas. En estos debates se tratarán temas como el modo en que los familiares pueden ayudarse mutuamente, la coordinación entre colegios, trabajadores sociales y enfermeras, la educación a los padres y la identificación de situaciones de riesgo.

- Redacción de un documento en el que se explique cómo se van a poner en práctica las conclusiones alcanzadas en los debates.

Resultados: La cooperación entre los socios del proyecto va a permitir que se alcancen los siguientes resultados:

- Conocimiento de diferentes metodologías de expertos de varios países.

- Formación, en cada país, de grupos de personas con problemas similares que puedan ayudarse mutuamente.

- Creación de una cadena de intercambio de familias en Europa.

- Puesta en marcha en Europa de una escuela de educación para padres.

Productos del proyecto: La realización del proyecto requiere los siguientes productos para alcanzar sus objetivos y resultados.

- Video-conferencias, seminarios y talleres (formación de formadores).

- Estudios y hojas de trabajo para desarrollar en conjunto.

- Web-Conferencias. Creación de una página web (www.) conjunta donde presentar el material de “familia-trabajo”. Podría tener un foro de discusión incluso.

- Visitas pedagógicas.

Calendario del proyecto: De acuerdo al programa DAPHNE, el proyecto debería comenzar en el otoño del 2002. Y para cumplir los objetivos, tendría que tener una duración aproximada de 12 meses. La evaluación se llevaría a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Podríamos estructurar el proyecto en las siguientes fases:

- Inventario, realización de cuestionarios y planificación

- Intercambio de experiencias

- Preparación y edición de los materiales de trabajo

- Formación de formadores (incluidos los padres)

- Evaluación final.

Personas de contacto

Entidad.
Dirección postal:
Teléfono
Fax
E-mail:
Website

Anexo II: Herramientas útiles (directorios, webs)

1. Páginas web

• http://www.asturias.es. En P**ara ti>Jóvenes** Es la página que te resultará más cercana; te explica cómo formar asociaciones juveniles en Asturias y te informa sobre becas y convocatorias de subvenciones de las que puede beneficiarse tu proyecto. También tiene colgados cuadernos de orientación sobre temas tan variados como educación, vivienda, asociacionismo, programas europeos, derechos de los consumidores, drogadicción, salud, sexualidad, búsqueda de empleo o trabajo en el extranjero.

• *http://www.mtas.es/injuve/index2.htm*: Página del INJUVE (Instituto Nacional de Juventud), que depende de la Administración General del Estado. Este organismo presta asesoría para la elaboración de proyectos de tipo empresarial y también ofrece información sobre becas y subvenciones

• *http://europa.eu.int/comm/education/youth.htm:* Página de Juventud de la Comisión Europea. Aquí encontrarás encuestas con datos sobre las costumbres y opiniones de la juventud en Europa.

• *http://www.sosforevs.org/introfr.htm*: Página del servicio de voluntariado europeo. En ella te ofrecen la posibilidad de participar como voluntario en proyectos que se realizan en el extranjero. Los costes de viaje y alojamientos te serán pagados e incluso recibirás una pequeña cantidad como dinero de bolsillo.

• *http://www.guiafc.com*: Esta página ofrece información sobre convocatorias y ayudas financieras de la Unión Europea.

• *http://www.revie.org/proince/programa.htm*: Esta página también recoge información sobre todos los programas europeos que pueden financiar tus proyectos.

• *http://europa.eu.int/comm/employment_social/index_en.htm*: Servicios europeos de empleo y asuntos sociales. La página permite acceder a la red Eures, que contiene ofertas de empleo de toda Europa.

• *http://www.uv.es/cde/*: Es una página muy completa para buscar información sobre programas, legislación y empleo en la Unión europea.

• *http://www.aegee.org*: Asociación de Estados Generales de Estudiantes Europeos (AEGEE).

• *http://www.cordis.lu/es/home.html*: Cordis es el servicio de información de la Unión Europea sobre cuestiones de Investigación y desarrollo.

- *http://europa.eu.int/comm/education/leonardo/leonardo2_en.html* -Ésta es la página del Programa Leonardo, que permite, especialmente a los jóvenes, percibir una ayuda económica si consigues un trabajo en la Unión Europea (fuera de España).

- *http://www.mir.es/pciudada/asociaci/asociaci.htm* -Ésta es la página del Ministerio del Interior donde te explican los requisitos para constituir una asociación.

- *http://www.uniovi.es/* -Ésta es la página de la Universidad de Oviedo. Si te interesa desarrollar un proyecto de investigación, esta página te permite acceder a información sobre becas y te permite contactar con profesores universitarios.

- *www.ficyt.com/* -Información sobre ayudas para proyectos de investigación científica y tecnológica.

- *http://www.idepa.es/* -Ésta es la página del Instituto de desrrollo económico del Principado de Asturias; ofrece información sobre ayudas, premios y orientaciones para el desarrollo de proyectos de tipo empresarial. También contiene datos económicos y del mercado de trabajo de Asturias.

- *http://www.aeci.es/* -Agencia Española de Cooperación Internacional. Información y financiación de proyectos internacionales de ayuda humanitaria.

- *www.unesco.org/general/spa/* -Es la página de la UNESCO. Contiene información y publicaciones sobre temas educativos a escala internacional.

- *http://www.unicef.org/* -Página de Unicef. Contiene información y estadísticas sobre temas de infancia.

2. Direcciones de interés

- Instituto Asturiano de la Juventud. C/ Calvo Sotelo, 5. 33007 Oviedo. Tel: 98 523 60 58.

- Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad de Oviedo. C/ Principado, 3. Tel: 985 10 40 20/22.

- Vicerrectorado de investigación (Universidad de Oviedo). Plaza del Riego s/n 33003 – Oviedo. Tel: 985 10 40 61.

3. ONG's que pueden ayudarte a realizar proyectos[6]

- *http://www.caritas.es/* Caritas España. En Oviedo: C/ del Rosal, 63 bajo. 33009 – Oviedo. Tel 985 20 80 23 *buzon@caritas.es*

- *http://www.ayudaenaccion.com/*

- *http://www.cruzroja.es/*

- *http://www.intermon.org/*

- *http://www.medicusmundi.es/* Medicus mundi (atención médica internacional).

- *http://www.cear.es/* Comisión Española de Ayuda al Refugiado.

- *http://www.fundaciones.org/asociadas2.htm* Esta web contiene un directorio muy completo de las fundaciones que existen en España.

- *http://www.hacesfalta.org/buscar_oportunidades.asp* En esta web de la Fundación Chandra puedes encontrar ofertas para trabajar en ONG's como voluntario o con remuneración.

- *http://www.msf.es/home1.asp* Médicos sin fronteras (atención médica internacional).

- *http://www.a-i.es/* Amnistía Internacional (derechos humanos)

- *http://derecho.org/comunidad/fapmi/fapmi/fapmi.htm* FAPMI Federación de Asociaciones para la Prevención de malos tratos a la infancia.

- *http://www.eurosur.org/acsur/* ACSUR Asociación para la Cooperación con el Sur (ACSUR)- Las Segovias. (Ayuda humanitaria internacional)

- *http://www.intered.org/* Intered. ONG especializada en proyectos internacionales de tipo socio-cultural

[6] La lista no es completa. En España existen muchas más ONG´S.

- *http://www.pangea.org/nueva/pangea1.htm* Pangea (ONG que ayuda a otras ONG's).
- *http://www.wwf.es/* Adena. Asociación ecologista.
- *http://www.nodo50.org/ecologistas/* Ecologistas en Acción. Asociación ecologista.
- *http://www.netcom.es/fapas/* Fapas. Asociación ecologista.
- *http://www.greenpeace.es/* Greenpeace España. Asociación ecologista.

4. Direcciones para buscar socios extranjeros para proyectos de juventud[7]

ALEMANIA
JUGEND für Europa -Deutsches Agentur für das EU-Aktionsprogramm JUGEND
Heussallee 30
D – 53113 BONN
Tel: (49 228) 950 62 20
Fax: (49 228) 950 62 22
E-mail: *jfe@jfemail.de*
Website: *http://www.webforum-jugend.de*

ARGELIA
Ministère de la Jeunesse et des Sports
Mr. Nourredine Si-bachir
3, rue Mohamed Belouizdad
Place du 1er Mai
DZ – 16000 Alger
Tel : (213-2) 671757
Fax: (213-2) 671757
E-mail: *sibachir_2000@yahoo.fr*

AUSTRIA
Nationalagentur EU-PROGRAMM JUGEND
NA Youth - EuroTech Management
Renngasse 4
A – 1010 Wien
Tel: (43 1) 532 7997 220
Fax: (43 1) 532 7997 22
E-mail: *office@youth4europe.at*
Website: *www.youth4europe.at*

BÉLGICA
Bureau International Jeunesse (B.I.J.)
Rue du commerce 20-22
B – 1000 Bruxelles
Tel: (32) 02 219 09 06
Fax: (32) 02 218 81 08
E-mail: *bij@cfwb.be, Sve@cfwb.be*
Website: *www.cfwb.be/bij*BULGARIA
Youth Programme

BULGARIA
State Agency for Youth and Sports
bul. Vassil Levski 75
BG – 1040 Sofia
Tel: (359-2) 981 75 77 /930 05 72
Fax: (359-2) 981 83 60
E-mail: *youth@youthdep.bg*
Website: *http://www.youthdep.bg*

CHIPRE
Youth National Agency of Cyprus
Archbishop Makarios III Avenue 90 E
CY – 1077 Nicosia
Tel: (357 2) 30 48 01
Fax: (357 2) 76 08 40
E-mail: *youth@cytanet.com.cy*

DINAMARCA
CIRIUS - Youth Unit
Fiolstraede 44
DK – 1171 Kobenhavn K
Tel: (45) 33 95 70 00
Fax: (45) 33 95 70 01
E-mail: *ungdom@ciriusmail.dk*
Website: *http://www.ciriusonline.dk*

EGIPTO
Ministry of Youth
Ms. Yousria Ragab
26 July-street
EG - Meet Okba-Giza
Tel : (202) 3465026
Fax: (202) 3469025
E-mail: *youragab@hotmail.com*

ESLOVAQUIA
National Agency for Youth Mobility (NAFYM) - IUVENTA
Búdková cesta 2
SK – 811 04 Bratislava
Tel: (421 7) 544 11 420
Fax: (421 7) 544 11 421
E-mail: *nafym@iuventa.sk*
Website: *http://proxy.iuventa.sk/nafym/*

[7] Países de la Unión Europea y del Arco Mediterráneo.

ESLOVENIA
Na Mladina Movit
Gregorciceva 3
SL – 1000 Ljubljana
Tel: (386 1) 426 52 68
Fax: (386 1) 426 52 73
E-mail: *program.mladina@movit.si*
Website: *http://www.movit.si*

ESTONIA
Foundation Archimedes – Estonian National Agency for YOUTH Programme
Kohtu 6
EE – 10130 Tallinn
Tel: (372) 696 24 22
Fax: (372) 696 24 26
E-mail: *reet@euedu.ee*

FINLANDIA
Centre for International Mobility (CIMO)
Hakaniemenkatu 2
PO BOX 343
FIN – 00531 Helsinki
Tel: (358 9) 77 47 70 33
Fax: (358 9) 77 47 70 64
E-mail: *cimoinfo@cimo.fi*
Website: *http://www.cimo.fi*

FRANCIA
Agence Nationale du programme communautaire Jeunesse- INJEP
11 rue Paul Leplat
F – 78160 Marly-le-Roi
Tel: (33 1) 39 17 27 70
Fax: (33 1) 39 17 27 57
E-mail: *sve@injep.fr, jpe@injep.fr*
Website: *http://www.injep.fr*

GRECIA
General Secretariat for Youth
Hellenic National Agency
417 Acharnon Street
GR - 11 1 43 Athens
Tel: (30 1) 25 31 349 /25 32 259
Fax: (30 1) 25 31 879 /25 31 857
E-mail: *youth@neagenia.gr, youth@athina.neagenia.gr*

HOLANDA
NIZW International Centre
Catharijnesingel 47
P.O. Box 19152
NL – 3501 DD Utrecht
Tel: (31 30) 230 65 50
Fax: (31 30) 230 65 40
E-mail: *europa@nizw.nl*
Website: *www.agentschapjeugd.nl*

HUNGRÍA
Mobilitás – Nemzetközi Igazgatóság
Amerikai út 96
H – 1145 Budapest
Tel: (36 1) 460 10 80 / 460 10 82
Fax: (36 1) 273 25 90
E-mail: *nemzetkozi@mobilitas.hu*
Website: *www.mobilitas.hu, www.fiatalok.hu*

IRLANDA
LEARGAS - The Exchange Bureau
Parnell Street 189-193
IRL – Dublin 1
Tel: (353 1) 873 14 11
Fax: (353 1) 873 13 16
E-mail: *youth@leargas.ie*
Website: *http://www.leargas.ie/youth*

ISLANDIA
Ungt fólk í Evrópu
Hitt Husið
Aðalstræti 2
IS - 101 Reykjavík
Tel: (354) 552 22 20 /551 53 53
Fax: (354) 562 43 41
E-mail: *ufe@itr.is, evs@itr.is*
Website: *www.ufe.is*

ITALIA
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Dipartimento Politiche Sociali e Previdenziali – Direzione Generale per il volontariato, associazionismo sociale e politiche giovanili
Agenzia Nazionale Italiana Gioventù
Via Fornovo 8 – Pal. A
I – 00192 Roma
Tel: (39) 06 36 75 44 39/44 33/44 65
Fax: (39) 06 36 75 43 54
E-mail: *ptrifoni@minlavoro.it*
Website: *http://www.gioventu.it*

ISRAEL
The Israel Youth Exchange Council
Mr. David Krausz
157 Yigal Allon Street
IL – 67433 Tel Aviv
Tel : (972-3) 696 93 90
Fax: (972-3) 696 93 82
E-mail: *david@youthex.co.il*

JORDANIA
Ministry of Youth and Sports

Ms. Sahar Al Fayez
P.O. Box 1794
JO – 11196 Amman
Tel : (962-6) 567 9774
Fax: (962-6) 560 7598
E-mail: *fayzsahar@hotmail.com*

LETONIA
Agency of International Youth Cooperation
Gedimino av. 37
LI – 2001 Vilnius
Tel: (370) 2 497 004/003
Fax: (370) 2 497 005
E-mail: *jaunimas@jtba.lt*
Website: *http://www.jtba.lt*

LÍBANO
Ministère de la Jeunesse et des Sports
Rue Sami El Sohl
LB – Beyrouth
Tel : (961-1) 424 658
Fax: (961-1) 424 387
E-mail: *menelec@cyberia.net.lb*
(la nominación del coordinador está en trámite)

LIECHTENSTEIN
'aha' Tipps und Infos für Junge Leute
Postfach 356
FL – 9494 Schaan
Tel: (423) 232 48 24
Fax: (423) 232 93 63
E-mail: *aha@aha.li*

LITUANIA
Agency For International Programs For Youth
National Agency of Latvia
Merkela 11- 531
LV – 1050 Riga
Tel: (371) 721 32 02 /750 30 60
Fax: (371) 722 22 36
E-mail: *yfe@latnet.lv*
Website: *http://www.yfe.lv*

LUXEMBURGO
Service National de la Jeunesse
Agence Nationale du programme communautaire Jeunesse
26, place de la Gare
L – 1616 Luxembourg
Tel: (352) 478 64 77 / 82
Fax: (352) 26 48 31 89
E-mail: *jeunesse-europe@snj.lu*
Website: *http://www.youthnet.lu*

MALTA
Malta Youth National Agency
European Union Programmes
Unit – Room 215
c/o Ministry of Education
Floriana - Malta CMR 02
Tel: (356) 259 82 761/255 663
Fax: (356) 231589
E-mail: *christine.grixti@magnet.mt*

MARRUECOS
Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger
67 Bd Ibn Sina Agdal
Rabat BP 8156
E-mail: *fh2mre@mtds.com*

NORUEGA
SUAK – UIS
Postboks 8113 Dep.
N – 0032 Oslo
Tel: (47) 22 24 20 19
Fax: (47) 22 24 95 23
E-mail: *uis@suak.dep.no,*
eurodesk@suak.dep.no
Website: *www.ungieuropa.net*

PALESTINA
The Palestinian Council for Young Political Leaders
Mr. Samer Abd Al Karim
P.O. Box 19503
East Jerusalem – via Israel
Tel : (972-2) 296 31 01
Fax: (972-2) 296 31 02
E-mail: *Samersin@palnet.com*
Adventur@p-ol.com

POLONIA
Foundation for the Development of the Education System
Youth Programme
Ul. Mokotowska 43
PL – 00 551 Warsaw
Tel: (48 22) 622 37 06 / 628 60 14
Fax: (48 22) 622 37 08
E-mail: *youth@youth.org.pl*
Website: *http://www.youth.org.pl*

PORTUGAL
Agência Nacional para o Programa JUVENTUDE – IPJ
Avenida da Liberdade 194-6°
P – 1269-051 Lisboa
Tel: (351) 21 317 92 29

Fax: (351) 21 317 92 10
E-mail: *juventude@ipj.pt*
Website: *www.sej.pt*

REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA
Connect Youth
10, Spring Gardens
UK – SW1A 2BN London
Tel: (44 20) 73 89 40 30
Fax: (44 20) 73 89 40 33
E-mail: *connectyouth.enquiries@britishcouncil.org*
Website: *http://www.britcoun.org/education/connectyouth/index.htm*

REPÚBLICA CHECA
Czeck National Agency Youth
Na porící 12
CZ – 11530 Praha 1
Tel: (420 2) 24 87 22 80
Fax: (420 2) 24 87 22 80
E-mail: *youth@youth.cz*
Website: *http://www.youth.cz*

RUMANÍA
Romanian Agency for European Youth Cooperation – EUROTIN
Piata Valter Maracineanu 1-3, et. 1, camera 136
RO – Bucharest 1
Tel: (40 1) 310 43 13/310 43 28/313 54 81
Fax: (40 1) 310 43 13
E-mail: *eurotin@eurotin.ro*
Website: *www.eurotin.ro*

SIRIA
Revolution Youth Union
Mr. Salel Al-Rachid
P.O. Box 3045
SY – Damascus
Tel : (963-11) 212 37 86
Fax: (963-11) 212 10 07
E-mail: *syryouth@mail.sy*

SUECIA
Ungdomsstyrelsen
Ringvägen 100
PO Box 17 801
S – 118 94 Stockholm
Tel: (46 8) 462 53 50
Fax: (46 8) 644 88 54
E-mail: *ungdom@ungdomsstyrelsen.se*
Website: *http://www.ungdomsstyrelsen.se*

TÚNEZ
Ministère de la Jeunesse, de l'Enfance et des Sports
Bureau de Coordination Prog. Jeunesse Euro-Med
Mr. Taoufik Fathallah
89, Avenue Hedi Chaker
TN – 1002 Tunis
Tel : (216-1) 286697 ext 418
Fax: (216-1) 288458
E-mail: *taoufik.fathallah@voila.fr*

TURQUÍA
Middle East Technical University
Dept. Political Science & Public Administration
Ms. Asuman Goksel
Inonu Bulvari 065312
TR – Ankara
Tel : (90-312) 210 30 24
Fax: (90-312) 210 13 41
E-mail: *agoksel@metu.edu.tr*

Anexo III: Glosario

Activos: Bienes y derechos de contenido económico de una organización.

Agencia Española de Cooperación Internacional: Organismo público dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores que canaliza proyectos y becas en materia de ayuda a países en vías de desarrollo.

Análisis coste-beneficio: Valoración de un proyecto de acuerdo a los ingresos y gastos económicos que implica.

Análisis o balance social: Valoración de un proyecto de acuerdo a criterios no económicos.

Cobertura espacial: Lugares que se benefician de un proyecto.

Contribuciones en especie: Trabajos, servicios o cualquier otra prestación que una organización puede aportar gratuitamente para la ejecución de un proyecto.

Cordis: Servicio de la Unión Europea de información sobre Investigación y Desarrollo.

Cronograma o diagrama de Gantt: Esquema que recoge el momento en que se realizarán todas las actividades de un proyecto.

Destinatarios directos e indirectos: Son las personas que se benefician de la ejecución de un proyecto. Los destinatarios directos son los responsables de la organización que realiza el proyecto; los destinatarios indirectos son las personas que van a recibir productos o servicios de los destinatarios directos.

FICYT: Fundación para la Investigación Científica y Técnica. Depende del Gobierno del Principado de Asturias y de la Universidad de Oviedo y promueve que los jóvenes realicen proyectos de investigación y puedan formarse en el extranjero.

Ingresos extraordinarios: Dinero que obtiene una organización como consecuencia de la venta de inmuebles u otros activos fijos o de la obtención de subvenciones.

Ingresos financieros: Dinero que obtiene una organización como consecuencia de sus inversiones.

Ingresos operativos: Dinero que obtiene una organización como consecuencia de sus actividades habituales.

Instituto Asturiano de la Juventud. Órgano dependiente del Gobierno del Principado de Asturias encargado de ejecutar políticas de ayuda a la juventud.

Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA): Órgano dependiente del Gobierno del Principado de Asturias encargado de la promoción empresarial.

Instituto Nacional de Juventud (INJUVE): Órgano del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales similar al Instituto Asturiano de la Juventud.

Inversión: Adquisición por parte de una organización de un activo que va a permanecer en el patrimonio de la organización durante más de un año.

Manual de procedimientos: Normas para la realización de los diferentes trabajos y actividades de una organización.

Organigrama: Esquema que recoge las funciones y el orden jerárquico de las personas que componen una organización.

Organización funcional: Se habla de organización funcional cuando se ejecuta el proyecto con el personal y la división departamental tradicional de la organización.

Organización matricial: Se habla de organización matricial cuando la organización que ejecuta el proyecto combina personal y departamentos nuevos y específicos para la ejecución del proyecto con la plantilla y los departamentos tradicionales de la organización.

Organización por proyectos: Se habla de organización por proyectos cuando la organización utiliza una plantilla nueva y crea departamentos nuevos dentro de su organización.

Pre-requisitos: Factores o condiciones externas a la organización que ejecuta el proyecto de los cuales depende el éxito del mismo.

Presupuesto: Relación de los gastos que va a realizar una organización y de los ingresos que espera obtener.

Programas Juventud, Leonardo y Sócrates: Programas de la Unión Europea que permiten a los jóvenes desplazarse a otros países de la Unión Europea para realizar proyectos de voluntariado, estudio, trabajo, etc.

Sinergias: Ahorro derivado de la realización de actividades complementarias o de la realización de una actividad que permite cumplir varios objetivos.

Anexo IV: Bibliografía disponible en el Instituto Asturiano de Juvendud

- ANDER-EGG, Ezequiel; AGUILAR IDÁÑEZ, María José. *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales.* 1995.
- ANDER-EGG, Ezequiel; AGUILAR IDÁÑEZ, María José; FRESNO José Manuel. *Cómo elaborar proyectos para la Unión Europea.* 2001.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Evaluación de proyectos sociales.* 1993.
- DEL TORO RODRIGO, Enrique. *Cómo hacer proyectos de animación para trabajar con niños y jóvenes.* 1995.
- ESCUELA DE ANIMACIÓN DE ALCOBENDAS. *Cómo elaborar proyectos: guía para asociaciones juveniles.* 1998.
- FRANCH, Joaquim; MARTINELLI, Alfons. *Animar un proyecto de educación social.* 1994.
- FUNDACIÓN UNIVERSIDAD – EMPRESA. *Dónde buscar dinero para tus estudios y proyectos.* 1992.
- GARCÍA HERRERO, Gustavo A; RAMÍREZ NAVARRO, José Manuel. *Diseño y evaluación de proyectos sociales.* 1996.
- MARTÍN I SIRAGOLS, Gemma. *Proyectos juveniles en Europa.* 1991.
- PEREÑA BRAND, Jaime. *Dirección y gestión de proyectos.* 1991.
- PÉREZ SERRANO, Gloria. *Elaboración de proyectos sociales.* 1994.
- ROCHÓN, Alain. *Educación para la salud. Guía práctica para realizar un proyecto.* 1991.
- ROMERO LÓPEZ, Carlos. *Técnicas de programación y control de proyectos.* 1993.
- RUEDA PALENZUELA, José Mª. *Programar, implementar proyectos, evaluar: instrumentos para la acción.* 1993.
- VENTOSA, Víctor J. *Desarrollo y evaluación de proyectos socioculturales.* 2001.