

VII ESCUELA DE FORMACION CREER-FEDER

7 y 8 octubre 2016

Formando líderes,
inspirando acciones



Gestión de Proyectos

Inés Orella

FEDER País Vasco

946667942

euskadi@enfermedades-raras.org

 FEDERpaisvasco

 FEDERpaisvasco

COLABORA



SOMOS LA VOZ DE MAS DE TRES MILLONES DE PERSONAS

Introducción



Los proyectos, en la medida en que se configuran como una herramienta de innovación y aprendizaje, a partir de la experiencia, constituyen un instrumento fundamental para el despliegue y actualización de la misión de las entidades.

El proyecto es: carta de presentación, guía para la acción y argumento para la financiación

Instrumento clave en el desarrollo de nuestra entidad

¿Qué es un proyecto?

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

Para qué sirve un proyecto...

Para ordenar, concretar, comunicar y compartir nuestras ideas. ...

DEFINICIÓN DE UN PROYECTO



Es una intervención planificada para responder a una necesidad o problema detectado con la intención de generar una mejora a nuestras actuaciones.

proyecto social, son aquellos que se orientan a la promoción personal y la inclusión social con autonomía de las personas en situación de exclusión, desprotección, dependencia o vulnerabilidad, procurando el ejercicio efectivo de los derechos sociales (salud, servicios sociales, educación, empleo-ocupación-formación, vivienda, garantía de ingresos y otras rentas y subsidios...).

NO CONFUNDIR:
Plan,
Programa,
Servicio

PLAN	PROGRAMA	SERVICIO	PROYECTO
Un documento que define objetivos, alcanzables a medio-largo plazo, y líneas de actuación, para una organización, territorio, sector de población... Son siempre plurianuales.	Un conjunto coordinado y ordenado de actuaciones (servicios, proyectos, iniciativas...) que buscan respuestas, estandarizadas o permanentes, a una necesidad o problema.	Un conjunto de prestaciones (actividades) estandarizadas y orientadas a satisfacer necesidades definidas de un colectivo determinado y por un tiempo generalmente indefinido.	Proceso único que implica una intervención planificada e innovadora para lograr unos objetivos, en un plazo, y responder a una necesidad o problema, para mejorar la situación de partida.

¿Por qué trabajar con proyectos?



La realización de un proyecto implica un proceso, con principio y fin, que parte del análisis de los problemas o necesidades a los que se pretende dar respuesta e implica la puesta en marcha de actividades innovadoras, que con frecuencia requieren formas distintas de gestionar los recursos de las organizaciones, contando con la participación de las personas destinatarias y otras partes interesadas en todas las fases del proceso.

La gestión de un proyecto es recorrer etapas, todas ellas necesarias e interdependientes.

El ciclo del proyecto se inicia a partir de la identificación de una situación inicial (necesidad o problema detectado), sobre la que se quiere actuar mediante una intervención planificada con la intención de generar una situación final mejor.



un proyecto es una **metodología de intervención** para el cambio: la puesta a prueba de actividades, recursos... orientados a la transformación y mejora de la situación de partida.

Constituye un proceso de “**investigación-acción**” y aprendizaje, a partir de la experiencia.

¿Por qué trabajar con proyectos?



- ❖ Se hacen **más visibles las necesidades** de los beneficiarios.
- ❖ Hay una **mayor integración** interfuncional.
- ❖ Mejora la **gestión de tareas complejas** que involucran a distintas.
- ❖ Clarifica las **Funciones de la organización**.
- ❖ Aporta una **visión horizontal** frente a una visión vertical de la organización.
- ❖ Obliga a una utilización rigurosa de **técnicas de gestión para la planificación**, organización y el control de proyectos.



ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Para garantizar la integralidad, los proyectos deben incidir sobre los distintos factores que posibilitar la **respuesta de la necesidad** (*por ejemplo, acceso al ocio*) o la **resolución del problema** (*dificultades de integración en recursos de ocio*).

Las necesidades o problemas sociales son, habitualmente, de naturaleza multifactorial (*ajenas al esquema “una causa – un efecto”*), y responden a factores diversos, relacionados entre sí. Y deben incluir acciones que incidan sobre los diversos factores y su relación.

deben contemplar, junto a actuaciones orientadas a la atención de necesidades o la resolución de problemas, actuaciones de prevención y **promoción de capacidades de las y los destinatarios**.



A TENER EN CUENTA EN UN PROYECTO



Trabajo en red

El trabajo en red constituye una estrategia de articulación de recursos que evita duplicar y potencia el arraigo de los proyectos y **economiza esfuerzos**.

Sostenibilidad

En la medida que el proyecto plantee estrategias eficaces procurara grados aceptables de legitimidad y adhesiones, así como empoderara a las personas destinatarias y a otras partes interesadas, y tendrá **mayores garantías de éxito**.

Carácter participativo

La participación es una de las características que garantizan el éxito del proyecto del mayor número de partes, especialmente de las y los destinatarios últimos. Su participación debe garantizarse, si es posible, en todas las fases del proyecto.

En las fases iniciales: identificación de la idea de proyecto, diseño y elaboración del proyecto, es procurar y asegurar el **ajuste del proyecto a las necesidades**.



EL CICLO DEL PROYECTO





El primer paso es tener una buena idea,

es decir...

...**clara**, bien definida;

...**innovadora**, diferente a otras propuestas;

...**realista**, que esté al alcance de nuestros recursos;

...**transformadora**, que provoque algún tipo de cambio.

FASE INICIAL: IDENTIFICACION LA IDEA



requiere, una etapa de **análisis** (*identificación de la idea*) y **diseño** del proyecto, una fase de **evaluación** que permita verificar si efectivamente mediante la intervención planificada se ha resuelto el problema o se ha atendido la necesidad.

si la necesidad es estable, permitiría dar los pasos necesarios para diseñar un servicio, a partir de la experiencia adquirida en el desarrollo del proyecto.

Y para centrar nuestra idea respondamos a estas preguntas:

¿Con quién?

¿Por qué?

¿Cómo?

¿Qué
queremos
hacer?

¿Dónde?

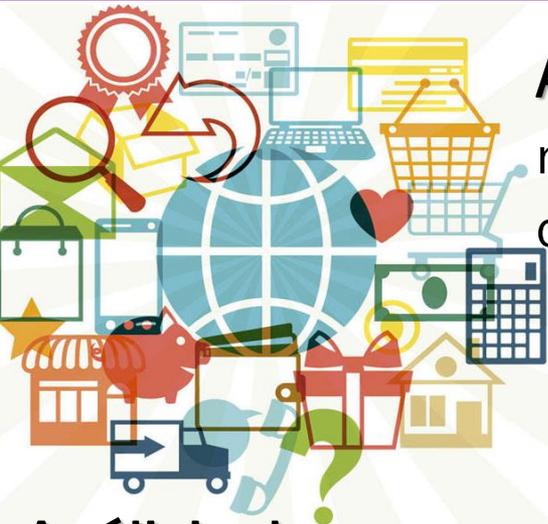
¿Cuándo?

¿Para a quién?

¿qué recursos?

¿Para qué?

FASE INICIAL: IDENTIFICACION LA IDEA



Análisis de la realidad: recogida de información sobre la necesidad o el problema al que pretendemos dar respuesta, con la participación de los “grupos de interés” .

Definición del problema o la necesidad que se quiere atender y los posibles factores de incidencia.

Análisis de recursos: valoración de la existencia de medios adecuados para dar respuesta a la necesidad o problema detectado.

Identificación y priorización de alternativas innovadoras.

Evaluación ex ante: análisis de la pertinencia, viabilidad, factibilidad y coherencia, con la identidad de la entidad, de la idea de proyecto.



Criterios generales



Un proyecto ha de estar redactado...

con **claridad**, en un lenguaje comprensible

con **precisión**, riguroso y con lo necesario

con **coherencia**, relacionando bien todas sus partes

con **concisión**, diciendo lo esencial



Partes del proyecto



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

Partes del proyecto



Responden a estas preguntas:

¿Por qué se hace?

¿Qué se espera obtener?

¿Qué es lo que se realizará?

¿Para quién/con quién se hace?

¿Cuándo se hará cada cosa?

¿Dónde se hará?

¿Quién hará que?

¿Cuánto Costará?

¿Qué riesgos existen?

¿Qué recursos se utilizarán?

¿Cómo se tornaran las decisiones?

¿Qué entidades participan y cómo?

¿Mediante qué procedimientos se ejecutará lo que se hará?

¿Qué será necesario y no puede ser controlado por el proyecto?

¿Qué pasará cuando el proyecto acabe?

Partes del proyecto



Título

- ❖ ha de tener nombre y atractivo.
- ❖ corto y de fácil pronunciación.

Portada

- ❖ Es la presentación, su estética clara y ligera.
- ❖ debe incluir 3 elementos: el nombre, la fechas de realización y las instituciones que lo promueven.

Contexto

Esta fase es crucial para orientar el proyecto.

Describir el medio en el que se va a desarrollar, 1º que señalar su localización física, lugar o área donde se emplazará y su cobertura espacial.

Puede hacerse a dos niveles:

- ❖ Macro-localización; ubicación dentro de un área, región, comarca, etc.
- ❖ Micro-localización; en un barrio, distrito, etc



Partes del proyecto



Contexto

Una vez delimitado el espacio geográfico, debemos recabar una serie de datos del mismo:

- ❖ Principales infraestructuras.
- ❖ Equipamientos.
- ❖ Características y roles sociales.
- ❖ Características culturales.



Situación de los diferentes estratos de la población (Seguridad, sanidad, educación, trabajo, vivienda...)

Puede ser oportuno profundizar en los antecedentes del problema o necesidad.

Siempre hay una historia detrás que nos hace ver que ese problema o necesidad es relevante y por ello es necesario intervenir.

Difícilmente podremos elaborar el proyecto si no disponemos de la información necesaria para delimitar la realidad concreta sobre la que actuar (aspectos externos) y valorar nuestra capacidad para abordarla (aspectos internos).

Justificación del proyecto



Los proyectos de las ONGs parten de las necesidades y su entorno

Analizar la realidad que hay, destacando, en cifras lo que no hay, sus carencias, calcular las necesidades.

Existen dos niveles de realidad interrelacionados para mostrar la "justificación", la realidad inmediata:

- ❖ el conjunto de relaciones y actores directos
- ❖ y la realidad global (lo económico, social, cultural y político), que condiciona como contexto.

Con el fin de fijar actuaciones realistas y acordes con el contexto en las que basarse, tener en cuenta:

- ❖ Las políticas sociales lugar o sector social en el que se pretende intervenir.
- ❖ Las líneas de actuación de las distintas ONGS que trabajan en ese campo.
- ❖ Los proyectos o actividades, si existen, relacionadas con el ámbito en el que se intervendrá.



Justificación del proyecto



La justificación debe explicar claramente por qué creemos que se produce el problema identificado y por qué debemos actuar sobre él, de la forma propuesta y no de otra.

Es fundamental definir correctamente los problemas que hemos identificado. De ellos, uno es el que podemos considerar central, el que justifica la realización del proyecto.

Dos aspectos deben aclararse de dicho problema:

1. explicar su importancia y la urgencia de solucionarlo,
2. por qué el proyecto que presentamos es la mejor respuesta a ese problema.

Hay que explicitar la naturaleza del problema, sus causas, su repercusión y las consecuencias que se derivarían de no intervenir como nos proponemos hacerlo.

Importancia que se concede a la resolución de ese problema teniendo en cuenta las razones estratégicas, cuando el proyecto se puede encuadrar dentro de las orientaciones de un plan o programa político; y las razones técnicas; la magnitud de las necesidades y problemas y nuestra capacidad para enfrentarlo.

El valor de futuro, la oportunidad de mejora una vez haya sido ejecutado.



Marco institucional

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

Es por tanto interesante que aparezcan los siguientes datos: naturaleza de la organización, su situación jurídica y administrativa, sus instalaciones y servicios, sus políticas y prioridades, y sus relaciones con otras instituciones y programas.

Para proyectos presentados a financiación, es más práctico adjuntar esta información en un dossier separado.



Objetivos

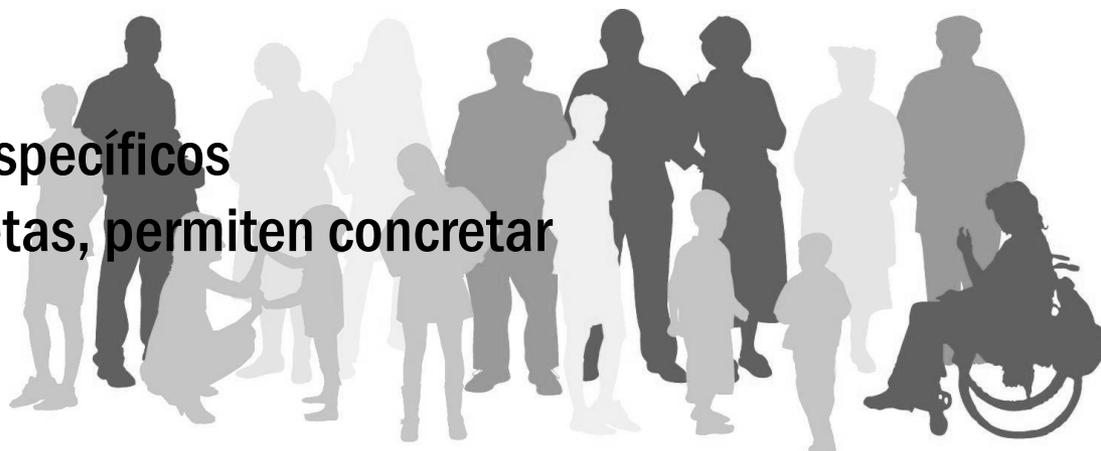


En la formulación de los objetivos, hay que dar un paso más que consiste en establecer de forma precisa cuánto se quiere alcanzar de los objetivos, en qué tiempo y en qué lugar en consecuencia, es una de las partes más importantes del proyecto..

los objetivos en un espacio-tiempo determinado son los denominados objetivos operativos o metas

Hay que establecer jerarquías de objetivos que deben diferenciar, al menos, 3 niveles:

- ❖ el objetivo general,
- ❖ los objetivos intermedios o específicos
- ❖ los objetivos operativos o metas, permiten concretar



Objetivo general del proyecto



**El propósito central,
lo que queremos conseguir como resultado final o último**

son los objetivos más amplios, ocupando el 1er nivel de la jerarquía y quedan referidos el resto.

Las características principales de un objetivo general son:

- ❖ Se refieren al problema o la necesidad.
- ❖ Son nuestros propósitos a largo plazo.
- ❖ Sirven para encuadrar al resto de objetivos.
- ❖ Es preferible evaluarlos directamente



Objetivos específicos



Son logros más concretos que los objetivos generales, que se relacionan con los factores de incidencia.

Se formulan sobre la base definida en relación a los factores que inciden en el problema o la necesidad.

- ❖ **identifican logros más sencillos que lleven a la consecución el O. General**
- ❖ **Se vinculan al objetivo general.**
- ❖ **Su consecución se suele plantear a medio plazo.**
- ❖ **Suelen corresponder a un área (o factor) en concreto.**



Objetivos operativos



Especifican qué se pretende alcanzar, concretamente, en relación a los objetivos específicos o intermedios y los objetivos generales.

Son las metas y representan, por tanto, un último nivel de concreción.

Debe quedar absolutamente claro qué se espera que las y los destinatarios logren, concretamente, como resultado final del proyecto (*objetivos operativos vinculados al objetivo general*) o en relación a una determinada área o factor (*objetivos operativos vinculados a un objetivo específico o intermedio*).

Desarrollan y concretan los objetivos generales y específicos.

Están directamente ligados con la evaluación de resultados.

Deben referirse a comportamientos o cambios en la situación directamente observables.



Personas Destinatarias

Serán destinatarias o destinatarios del proyecto todas aquellas personas, entidades... en las que se centre algún objetivo. Es decir, aquellas en las que se quiera incidir para lograr un cambio que mejore la situación de partida.

algunas actuaciones pueden dirigirse, a toda la población, otras siempre se dirigen específicamente a alguien y es preciso concretar.

es muy importante **identificar e implicar**, desde el inicio, a todas las partes interesadas.

Para involucrar a las personas interesadas hay que tener en cuenta que:

- ❖ **participación de las y los destinatarios últimos, y hay más partes involucradas o interesadas en la atención de la necesidad o la resolución del problema.**
- ❖ **identificar las necesidades sentidas o percibidas por las y los destinatarios últimos y por otras partes involucradas o interesadas, mediante entrevistas informales, encuestas, grupos de discusión...**

Es conveniente tener en cuenta, los intereses del resto de colectivos que puedan resultar, de modo directo o indirecto, afectados positiva o negativamente por la intervención.

Población beneficiaria

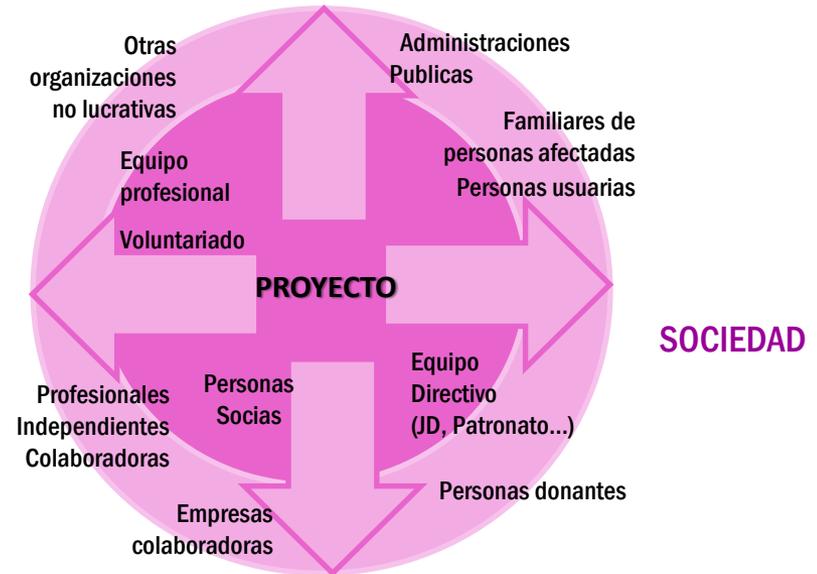


la población destinataria se divide, según el nivel de incidencia, en:

Población beneficiaria directa

Aquella cuya situación se pretende mejorar como consecuencia de la intervención

SOCIEDAD



Población beneficiaria indirecta

Aquella que, participando o no en la intervención con el objeto de modificar los factores de incidencia, recoge efectos positivos de la intervención (las familias, los recursos de ocio, la comunidad en general...).



Partes del proyecto

Localización física y ámbito territorial

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

Actividades y tareas

Una vez definidos los objetivos, los destinatarios y el ámbito territorial de nuestro proyecto, debemos detallar qué actividades se van a llevar a cabo para la consecución de los mismos.

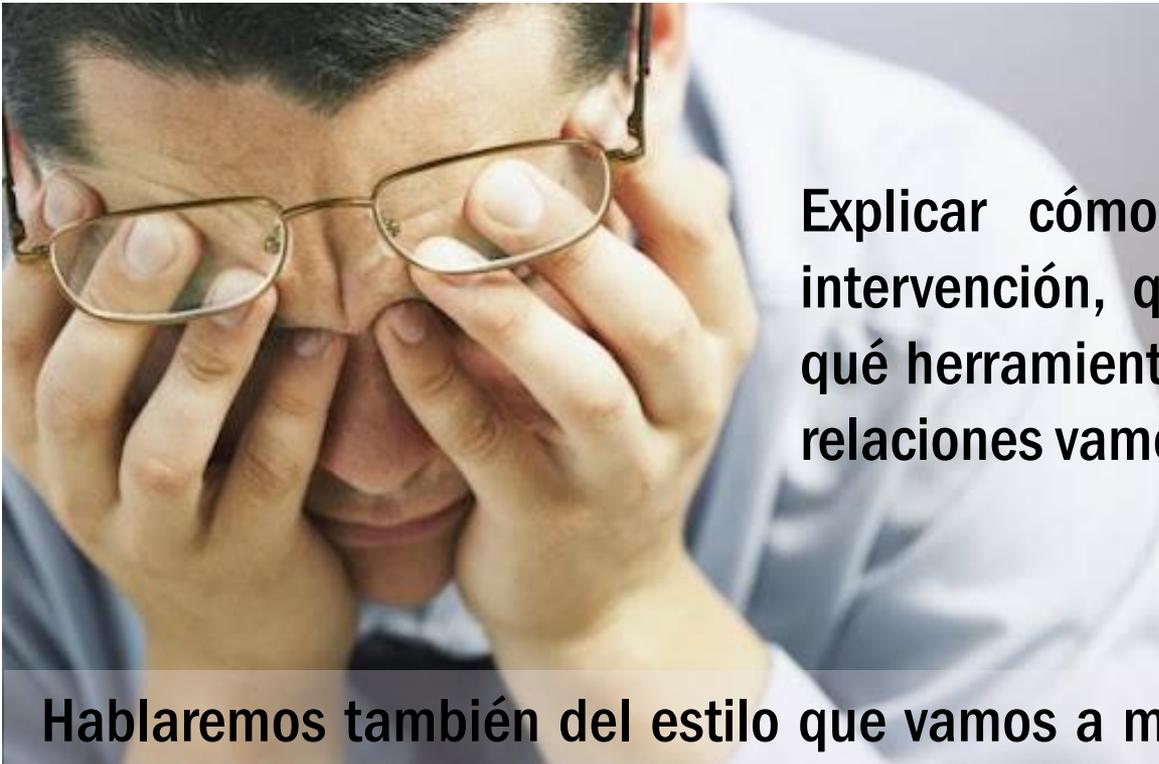
Las actividades guardan relación con las alternativas de respuesta identificadas y seleccionadas en la fase inicial y deben estar vinculadas a los objetivos definidos, es decir, cada actividad o grupo de actividades debe servir para el cumplimiento de un objetivo o varios.

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD	TAREAS
Objetivo general 1	Objetivo específico 1.1	Actividad 1	Tarea 1 Tarea 2 Tarea 3
	Objetivo específico 1.2	Actividad 2	Tarea 1 Tarea 2 Tarea 3
Objetivo general 2	Objetivo específico 2.1.	Actividad 3	
	Objetivo específico 2.2.	Actividad 4	

Metodología



Es el modo, los procedimientos y las técnicas que vamos a emplear para desarrollar el proyecto.



Explicar cómo vamos a llevar a cabo la intervención, qué protocolos vamos a seguir, qué herramientas vamos a utilizar, qué tipo de relaciones vamos a establecer, etc.

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

Temporalización, Cronograma



A la hora de ordenar las actividades se pueden plantear 2 casos:

1. que haya una sucesión de actividades, para iniciar una actividad antes se haya tenido que finalizar otra.
2. que la ejecución de algunas actividades se lleve a cabo simultáneamente.
3. las actividades se deben ordenar situando cada una de ellas en relación con la anterior y la posterior, e indicando en su caso cuáles de ellas son simultáneas. Para la ordenación temporal de las actividades se utilizará un diagrama o cronograma.

Fases	Actividades	Tareas	CRONOGRAMA		
			MES 1	MES 2	MES 3
FASE 1	Actividad 1	Tarea 1 Tarea 2			
	Actividad 2	Tarea 3 Tarea 4			
FASE 2	Actividad 3	Tarea 5 Tarea 6			
	Actividad 4	Tarea 7 Tarea 8			

Gestión del proyecto



En este apartado deben indicarse los aspectos siguientes.

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

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

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

Participación. Puede referirse a las personas destinatarias del proyecto o a entidades o personas del entorno en el que se va a llevar a cabo. Es necesario precisar el alcance de la participación, quiénes y a través de qué cauces.

La participación de las personas implicadas debe plantearse desde el inicio y sus pasos acordados con ellos y ellas, de modo que las **personas beneficiarias sean efectivamente sujetos de su acción** y no meras comparsas.

Recursos necesarios



Una vez definidas y ordenadas temporalmente el conjunto de actuaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto, es necesario precisar y cuantificar económicamente los recursos a emplear para llevarlas a cabo.

Los diferentes recursos de un proyecto pueden clasificarse en base a su naturaleza y por su vinculación al proyecto.

Respecto la naturaleza de los recursos, consideramos:

recursos materiales, todos los bienes materiales necesarios (instalaciones, medios técnicos...)

recursos humanos, todas las personas involucradas (personal contratado, voluntariado, profesionales independientes...) en cada fase del proyecto.

recursos materiales podemos diferenciar entre:

- ❖ bienes de carácter duradero
- ❖ material fungible o los consumibles del proyecto cson: material de oficina (papelería, bolígrafos, carpetas,...), materiales de limpieza, materiales de publicidad (folletos, dípticos, tarjetas de identificación), alimentación, combustible, etcétera.

Y entre los **bienes de carácter duradero** incluiríamos:

- ❖ edificios e instalaciones técnicas: los espacios físicos,
- ❖ mobiliario y equipos informáticos: mesas, sillas, ordenadores, impresora,...
- ❖ maquinaria y utillaje: proyectores, fotocopiadoras,...
- ❖ vehículos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Recursos necesarios



Los aspectos mínimos del plan económico-financiero son:

- ❖ el cálculo del coste de cada uno de los recursos previstos, diferenciando, entre *inversiones*, *costes inherentes* (coste de amortización, reparación, mantenimiento) y *material fungible*; y 2º, entre costes directos e indirectos;
- ❖ **previsión de ingresos** es el análisis de las diferentes alternativas financieras del proyecto y la elección de la estrategia financiera de captación de fondos
 - ❖
- ❖ El coste generado por los **recursos vinculados directa e inequívocamente al proyecto** será un **coste directo**, y podrá ser estimado de forma clara y objetiva.
- ❖
- ❖ El coste de los **recursos cuya vinculación con el proyecto no es directa** será un **coste indirecto** que deberá estimarse, mediante una aproximación lógica y coherente del porcentaje a imputar a cada proyecto de la entidad, sino a través de un estudio de contabilidad analítica.

Elaboración del presupuesto



- ❖ El presupuesto constituye la **expresión cuantitativa** de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas.
- ❖ Deberá recoger la **estimación de gastos y los ingresos previstos** (si sólo recoge la relación de gastos, no se trata de un presupuesto, sino de una *previsión de gastos*).
- ❖ Deberá existir una **relación equilibrada de gastos e ingresos**.
- ❖ Deberá recoger de **forma específica y diferenciada las inversiones a realizar** (*presupuesto de inversiones*).



Gastos

- ❖ **Recursos humanos:** gastos que suponen las personas contratadas y las voluntarias: costes salariales, dietas, seguros, formación, etc.
- ❖ **Recursos materiales:** gastos en material, tecnología e infraestructura, alquileres, compras, etc.
- ❖ **Recursos monetarios:** gastos en concepto de ayudas, becas, etc. que vayamos a conceder a los colectivos con los que trabajamos.
- ❖ **Gastos indirectos:** gastos de gestión como asesorías, insumos, teléfono, etc. Normalmente, la financiación pública suele limitar este concepto hasta un máximo aproximado del 9 al 10% del presupuesto del proyecto.
- ❖ **Imprevistos y varios:** gastos derivados de factores imprevisibles. Una cuantía razonable ronda el 5% que debería tenerse en cuenta.



Ingresos

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



Elaboración del presupuesto

presupuesto de ingresos y gastos del proyecto

GASTOS

CONCEPTOS	IMPORTE
Compras de material	
Trabajos realizados por otras entidades.	
Gasto derivados de la concesión de ayudas monetarias por parte de la entidad.	
Compensación de los gastos derivados por prestaciones de colaboración.	
Reembolso de gastos al órgano de gobierno.	
Arrendamientos y cánones	
Gastos de investigación y desarrollo.	
Reparación y conservación	
Servicios de profesionales independientes.	
Transportes	
Primas de seguros	
Servicios bancarios y similares.	
Tributos.	
Gastos de personal.	
Sueldos y salarios	
Seguridad Social a cargo de la entidad.	
Gastos financieros.	
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado.	
TOTAL GASTOS	

INGRESOS

CONCEPTOS	IMPORTE
Aportación de la entidad	
Ventas netas y prestación servicios	
Cuotas de personas usuarias.	
Promociones para captación de recursos.	
Financiación ajena	
Ingresos de patrocinadores y colaboraciones.	
Subvenciones Públicas :	
Subvención del Ayuntamiento	
Subvención de Gobierno Regional	
Donaciones y legados	
Convocatoria Ayudas Obras Sociales.	
TOTAL INGRESOS	

Evaluación



Ningún proyecto puede darse por concluido hasta que no se **evalúa**, hasta comprobar si se han cumplido los objetivos y si, ha sido adecuada la metodología, las actividades, los plazos, la gestión, los recursos, el presupuesto... todos los elementos que componen el proyecto.

La evaluación es un proceso descriptivo valorativo orientado a la toma de decisiones.

MODELOS

- ❖ Modelo sistémico: enfocando tanto las **entradas** (información y recursos), como los **procesos** (intervención y gestión), y las **salidas** (productos, logros e impacto).
- ❖ Evaluación de resultados (eficiencia y eficacia) y de proceso (metodología, tareas por fases, gestión de recursos).
- ❖ Evaluación con la **participación y contraste** de los diversos agentes implicados.
- ❖ Evaluación **aplicada**, a partir de la experiencia y orientada a la toma de decisiones.
- ❖ Evaluación como elemento de **cambio**, no sólo de control.

Evaluación



Hay que tener en cuenta al menos estos aspectos:

- ❖ la **pertinencia** de la idea, adecuación de las soluciones propuestas a la realidad
- ❖ su **coherencia con la identidad de la entidad**, garantizando que existe un alineamiento de la idea de proyecto con la misión y valores de la organización, así como con su visión y orientaciones estratégicas.
- ❖ su **factibilidad**, capacidad técnica y económica de la entidad para llevarlo a cabo, en términos de calidad y cantidad, recursos humanos, materiales y económicos de los que dispone.
- ❖ La **viabilidad** posibilidades del proyecto para alcanzar los objetivos en el periodo previsto.
- ❖ La **sostenibilidad**, posibilidades de los beneficios del proyecto para mantenerse o incrementarse.

Evaluación



En la evaluación deberemos identificar:

1. los aspectos es necesario evaluar
2. los indicadores que se van a utilizar
3. Quienes van a evaluar: gestoras del proyecto, usuarias o destinatarias, entorno social, responsables institucionales, etc.
4. los plazos
5. donde registrar los datos de evaluación.



Evaluación

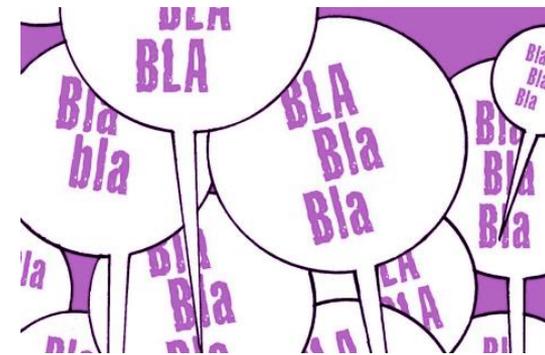


Estructuración del informe de evaluación final

Existen diferentes formas de presentar un informe de evaluación. Es importante que sea **concreto y no demasiado extenso**.

El informe de evaluación final se estructura :

1. encuadre,
2. descripción,
3. valoración y
4. orientaciones para la programación.



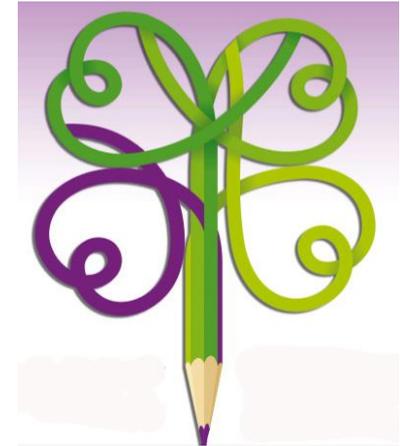
ENCUADRE	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	ORIENTACIONES
Breve descripción del proyecto y del sistema de evaluación	Personas usuarias Logros e impacto del proyecto (esperado y no esperado) Actividades realizadas Factores ajenos al proyecto que han condicionado su desarrollo	Análisis de cada apartado del proyecto y relaciones: <i>variaciones respecto a lo programado, éxitos y fracasos... y posibles "causas"</i>	Formular recomendaciones para ajustar la acción, en su caso, o para intervenciones futuras

Conclusiones



- ¿Quieres decirme, por favor, qué camino debo tomar para salir de aquí?
- Eso depende mucho de adónde quieres ir
respondió el Gato.
- Poco me preocupa dónde ir
respondió Alicia.
- Entonces, poco importa el camino que tomes
replicó el Gato.

Alicia en el país de las maravillas (Lewis Carroll)



MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Inés Orella FEDER País Vasco
euskadi@enfermedades-raras.org