

Un toque de programación

Anna M^a Rucabado Sala

*Departamento de Psicología. Universidad de Jaén. Campus Las Lagunillas s/n,
23071, Jaén*
amsala@ujaen.es

Resumen

La planificación de proyectos sociales se puede abordar desde múltiples enfoques teóricos. En última instancia, y con independencia del punto de vista utilizado, la planificación es una herramienta fundamental para las personas que trabajan en el ámbito social, el eslabón más cercano a la acción. De entre los diversos estilos de programación, en este trabajo se mencionan los dos principales enfoques de planificación que se contraponen en nuestra sociedad occidental, en el tiempo y en el espacio: el modelo tecnocrático y el modelo Community Planning, y se hace una breve reseña a lo que supone la planificación en el nivel estratégico y la programación en el nivel táctico. Y todo ello considerando que la programación ha de hacerse en función de los diagnósticos que se tengan del entorno; esto es, respondiendo a las necesidades del mismo.

INTRODUCCIÓN

Muchos son los sistemas, ejemplos, formas..., que llevan a ordenar la acción de forma que sea fácil de seguir, entender y llevar a cabo. Siempre requiere sistematización, y buena estructuración de las ideas y de los fines, sin olvidar las responsabilidades, el tiempo...

Muchísimos son también los autores que han aportado su forma de estructurar la acción para que se pueda ser eficaz y eficiente: conseguir algo al mínimo coste posible, en muchísimos ámbitos y cosas muy diversas. De hecho, el abanico de la programación es tan amplio como las acciones que queramos estructurar, puede ir desde la programación en el mundo de la informática, hasta la programación de espectáculos, docente, de proyectos empresariales, de... sin límite.

Este pequeño encuentro con la programación, simplemente quiere acercar esa forma de estructurar, al que se inicia en el tema, porque en realidad lo tenemos que centrar en lo que realmente es eso de programar: una herramienta, una forma de generar otras cosas con la ordenación. Una forma que nos puede ayudar en nuestro mundo micro y nos responsabiliza frente al mundo macro.

Es la herramienta por antonomasia que los que trabajamos en lo social, nos esgrimen como demanda para darnos un contrato o para que demos que sabemos solucionar algo, la frase *presénteme un proyecto de lo que quiere hacer y veremos*, se oye frecuentemente, y al sentarte frente al papel para dar respuesta, después de un ejercicio intenso de búsqueda y conocimiento del tema, te encuentras con el proyecto que tiene que solucionar, no sólo la situación, sino en parte tu futuro. Eso si hablamos del nivel micro.

Al hablar del nivel macro pensamos en políticas sociales, en formas de intervenir en la sociedad, y por lo tanto toda la acción que se proponga, puede estar teñida de valores, esto ya se acerca mucho a la capacidad de organizar una comunidad, a los objetivos que se tienen a la hora de planificarla y en este punto pienso en Marco Marchioni (1997, *Planificación social y organización de la comunidad. Alternativas avanzadas a la crisis*, Popular, Madrid):

Ya no es suficiente luchar por objetivos justos, hay que luchar con métodos correctos. Hay que analizar lo que ha pasado, criticar incluso duramente, corregir errores también, para seguir avanzando, no para ir atrás. Lo cual es difícil, muy difícil hoy, cuando justamente se están dando muchos y profundos cambios que complican enormemente las cosas.

Este párrafo fue escrito en primera instancia en la época de la anterior crisis, los años que el autor llama de la señora Thatcher, pero el paralelismo de la situación social que menciona con la situación actual, es indiscutible.

Los métodos correctos de los que nos habla Marchioni, pasan por practicar una programación en función de los diagnósticos que se tengan del entorno, si no hay un buen conocimiento de la realidad del entorno en el que se va a actuar, o si no responde a las necesidades del mismo, la posibilidad de errar, ya sea por no consecución de objetivos, por no generar participación ni demanda, por despilfarro, (son muchos los motivos posibles) es alta.

En este documento se pretende un acercamiento fundamentalmente al eslabón más cercano a la acción. La concreción en la acción se ha convertido en el paradigma de la eficacia, que es el que hace referencia al nivel operativo, más allá de que se hará una breve reseña a lo que supone la planificación en el nivel estratégico y la programación en el nivel táctico. Se apunta también la estructura clásica dentro de la programación, que sirve y ha servido de base a muchos y buenos trabajos. El tipo de proyectos en cuanto a ámbito van a ser proyectos sociales, de actuación en el medio que nos rodea.

LA PLANIFICACIÓN

Definir la planificación es un tanto complicado, puesto que muchas son las definiciones y por supuesto, depende los enfoques teóricos en los que se haga para optar por un sentido u otro en la definición.

En primer lugar la idea que presenta Yeheskel Dror: *Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos por medios preferibles* (Dror, 1990, *Enfrentando el futuro*, Fondo de Cultura Económica, México), es una forma de acercamiento que implica proceso, o sea algo en marcha y de múltiples fases, se habla también en esta definición de decisiones, toda planificación está plagada de decisiones (por lo tanto de valores); siempre tendente a futuro para lograr algo y con los medios que el autor llama preferibles, y que podría ser razonables a la vez que cabrían otra multiplicidad de ideas.

La planificación estratégica, responde a una visión de los servicios en ese sentido, que parafraseando a Heskett sería un plan organizado de forma lógica para llevar a cabo nuevas ideas o negocios (Heskett, 1988, *La gestión en las empresas de servicios*, Plaza y Janés, Barcelona) y si seguimos hilvanando tenemos que mencionar que, Leonard Berry define Servicio como *una acción, una realización, un esfuerzo...* (Berry, 1980, *Business*, 3(3): 24-29), por lo tanto planificar estratégicamente supone ordenar con lógica que conlleve nuevas ideas, ya sea en una acción, un esfuerzo o la realización de un negocio o idea.

Tal amplitud de posibilidades deja muy abierta a distintas tendencias presentes en el devenir de nuestra sociedad. Tendencias con valores contrapuestos, y a veces al servicio de intereses que más tienes que ver con lo económico que con el ser humano o con la naturaleza en la que vive. Los enfoques, no tendrían relevancia si no fuera porque son las ideas que conllevan las políticas sociales y éstas... afectan a todos.

No es el fin de este pequeño trabajo traer a colación los diversos estilos de programación, pero sería irresponsable si no se mencionaran, como mínimo, los dos principales enfoques de planificación que se contraponen en nuestra sociedad occidental, en el tiempo y en el espacio. Manuel Herrera y Antonio M Jaime, hacen una gran exposición en su obra sobre planificación social y confrontan (Herrera y Jaime, 2005, *Teorías y Métodos de planificación social*, Aranzadi, Navarra), el modelo tecnocrático, y el modelo Community Planning con varios autores destacando Hague, Sachs...

En el caso de *Planificación de la comunidad* los autores lo definen como *conjunto de experiencias de programación muy diferentes, fundadas en la participación activa del ciudadano y en la inserción de la comunidad en los procesos de formación del plan, en la que la proyección física se liga a la económica y social con el fin de promover un desarrollo equitativo: la comunidad es considerada en el conjunto de sus articulaciones (instituciones, asociaciones, voluntarios, grupos informales, empresas económicas...)*, siendo Sachs el autor que defiende que la planificación supone amplitud en la comunidad y es el proyecto social el que evalúa y se inserta en el desarrollo local (él es un claro defensor del desarrollo humano sostenible) y la participación (Sachs, 1995, 6-12 de Marzo, Unesco.org, U.S. Sciencies, Editor, & T. f. social, Productor, Recuperado el 27 de 02 de 2014, de Most phase I website <http://www.unesco.org/most/isachssp.htm#ENBUSCA>). Para este grupo de autores la planificación *es el intento de armonizar objetivos culturales, sociales, económicos y ecológicos, las ocasiones de desarrollo son potenciadas por una relación armónica entre sociedad civil, por una parte y coalición Estado-mercado pro otra (Sachs)*.

El polo opuesto a estas premisas lo esgrimen los defensores de la planificación tecnocrática que los autores definen como economicista con el concepto de racionalidad limitada en el centro de su quehacer, lo que supone la supeditación a la economía y la fracción en la sociedad civil. Hemos de tener en cuenta que refiriéndose a tecnocracia en Europa y de forma altamente simplificada, Andrés Ortega definía: *El que no se planteen políticas verdaderamente alternativas y el pensar que todas las soluciones son técnicas, se llama tecnocracia* (Ortega, 2013, El País.com, http://elpais.com/elpais/2013/11/15/opinion/1384545128_601654.html, recuperado el 25 de 01 de 2014).

Dos son las vertientes dentro de la planificación (Ander-Egg, 1991, *Introducción a la planificación*, Siglo XXI, Madrid), a partir de las cuales se puede entender:

- La planificación como técnica en que las herramientas son la elaboración de planes, programas y proyectos.
- La planificación como estrategia de actuación que tiene en cuenta sectores, actores, y una forma de cómo debe ser la sociedad en un futuro.

El autor aboga por la fusión de ambos sistemas y colige *lo sustancial de la planificación como proceso y estrategia es planificar teniendo en cuenta la totalidad social en cuanto al contexto más amplio (y a la vez condicionante) de las áreas de intervención que han sido (o van a ser) programadas*.

En todos los procesos de planificación hay (tiene que haber) una característica transversal: la lógica. Lógica que debe encontrarse tanto en el proceso de formulación como en el proceso de realización y que debe buscarse y valorarse en el proceso de evaluación.

En este toque de programación que se plantea se partirá pues de un modelo de planificación estratégica que utiliza los siguientes procedimientos:

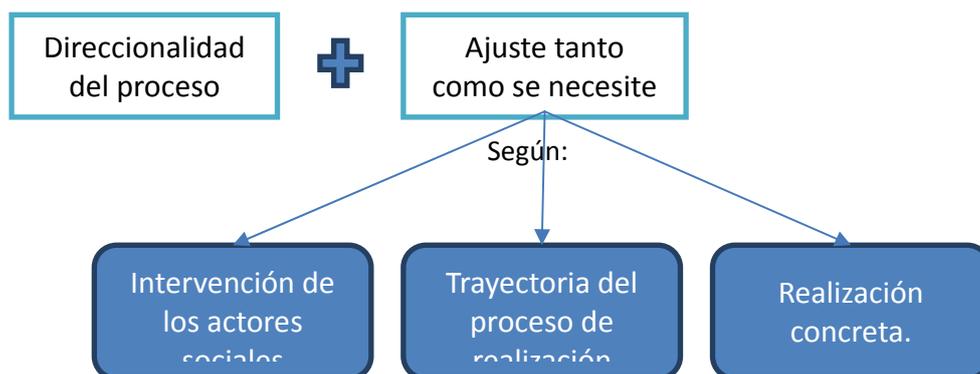


Gráfico 1. Procedimientos Estratégicos. Fuente: Ander-Egg, 1991, *Introducción a la planificación*, Siglo XXI, Madrid.

Características básicas

La característica de partida de toda planificación social, tiene que ser que se emerja del conocimiento de una realidad inicial (diagnóstico), que abarcará todos los elementos del sector o área a tratar, para evaluar las necesidades, los recursos, el medio, las personas, y conjugarlo según los criterios que marquen las políticas sociales del momento y lugar. Este hecho es fundamental. Sin una buena evaluación, como se ha visto anteriormente, es fácil caer en la planificación por la planificación, sin atender a la realidad.

Este conocimiento de la realidad, puede ser, por lo tanto, referido a un territorio, o bien a un área de interés o incluso a un medio organizacional o a parte de él: sector, departamento..., todos ellos deben iniciar la estrategia de planificar después de un buen diagnóstico de su realidad.

La otra característica fundamental tiene que ver con la temporalidad. Todo plan tiene que ser a largo plazo, tiene que prever un desarrollo de políticas sociales o de estructuras o... lo que lo convierte en un proceso que debe acometerse a lo largo del tiempo, ya sea en periodos quinquenales o de siete años, incluso se han elaborado planes a tres años, pero no por debajo porque la realización requiere el planteamiento de una estrategia en el territorio y la plasmación de actuaciones que se harán a partir de programas.

Los *elementos* que conforman una evaluación se enumeran basándonos en la obra de Gustavo García y José Manuel Ramírez (García y Ramírez, 2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales* (3ª ed.), Certeza, Zaragoza, p. 43), y son: *los objetivos*, que serán estratégicos y por lo tanto Generales, y se definirán en función de dos ítem: el incremento de bienestar o la respuesta a la necesidad, que producirán como fin último, así como los recursos o servicios que hay que poner en marcha para asegurar la cobertura. El segundo elemento son los *Criterios y Prioridades*, que tamizarán la acción de los Objetivos Generales, y que hay que tener en cuenta siempre a la hora de plantear una estrategia institucional; las

prioridades responden al talante, a la urgencia a la sensibilidad personal... que al final determinarán las acciones y los medios a desarrollar para la consecución de los objetivos generales, los criterios como dice el diccionario de la lengua española, se definen como *juicio o discernimiento*, por lo tanto serán lo que profile las prioridades.



Gráfico 2. Prioridades y Criterios (Ander-Egg, 1991, *Introducción a la planificación*, Siglo XXI, Madrid). Elaboración propia, 2014.

El tercer, y siempre polémico, punto de los elementos que conforman el plan son las llamadas *Previsiones Presupuestarias*. No puede plantearse un plan que no tenga en cuenta los costes que suponga obtener los resultados que se pretenden, pero no sólo se pueden determinar esas dos cruciales premisas, sino que hay que tener en cuenta siempre la financiación del plan, las fuentes de donde se obtendrán los fondos para poder llevarlo a cabo. Es natural, sin embargo, que se está hablando de intenciones y previsiones, ya que el largo plazo convierte en una declaración de intenciones y pauta este elemento, siendo bastante frecuente las desviaciones iniciales, frecuentemente observadas en los presupuestos institucionales.

El Programa

Del Plan, para llegar a la producción de efectos, hay que pasar al nivel Táctico de la acción y por lo tanto al instrumento del Programa, cuyos objetivos serán específicos, del mismo modo que los efectos que supondrán las actuaciones que se produzcan. La táctica de la planificación requiere de una mayor concreción de las líneas planteadas estratégicamente. El tiempo de duración que se estima para el programa es el medio plazo, entendido en un margen entre uno y tres años, aunque podrían ser más. Los espacios o territorios a los que se refiere el programa, son de menor magnitud que los del plan, entrando en esta definición

también subsectores de interés. Todo programa debe hacer referencia al plan al que se suscribe o que trata de llevar a la práctica.

Los objetivos tácticos como hemos visto en el **Gráfico 3** tienen doble dimensión de efectos específicos y de organización de los servicios que se van a poner en marcha, y son de tipo específico.

Si bien hay que remarcar que las formas de plantear un programa son muchas, y cada programa tiene que recurrir a la que responda mejor a sus intereses.

LA PLANIFICACIÓN: Niveles, Instrumentos y Objetivos				
NIVELES		ESTRATÉGICO	TÁCTICO	OPERATIVO
INSTRUMENTOS		PLAN	PROGRAMA	PROYECTO
OBJETIVOS		GENERALES	ESPECÍFICOS	OPERATIVOS
Dimensión de los Objetivos	Outputs finales	Efectos Genéricos	Efectos Específicos	Resultados Concretos
	Outputs intermedios	Estructuras prestacionales	Organización de Servicios	Intervenciones

Gráfico 3. La planificación. Fuente: García y Ramírez, 2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales* (3ª ed.), Certeza, Zaragoza.

Recurrimos de nuevo a los autores García y Ramírez (2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales* (3ª ed.), Certeza, Zaragoza) para plantear la tabla del Gráfico 4 que contiene, resumidos, los elementos que deben formar parte del diseño de un programa en planificación estratégica.

Los objetivos específicos tienen que producir acciones que representarán el punto medio entre la acción del momento inicial y la situación de operatividad, subsiguiente. Según Ander Egg (1991, *Introducción a la planificación*, Siglo XXI, Madrid, p. 67) para el logro de los objetivos en un nivel táctico/operativo implica:

- Tener en cuenta e instrumentalizar la normatividad del proceso, e implementar.
- Elegir los medios para lograr los objetivos propuestos.
- Establecer las acciones a realizar (flujos, calendario, cursos de acción...).
- Contemplar la coherencia, compatibilidad, consistencia efecto directo y que las decisiones lo integren todo.

Es un proceso que tiene fases, pero no es secuencial en el tiempo, los distintos momentos/ fases se superponen y a su vez, en muchos casos, son interdependientes.

FUNDAMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Argumentar de forma clara y breve el porqué, la existencia del programa. ▪ Aludir a la situación de necesidad a la que trata de dar respuesta, expresando aspectos cuantitativos y cualitativos en la zona de referencia. ▪ Explicitar el o los Objetivos Generales del Plan que trata de cumplir. ▪ Evitar la inflación de datos estadísticos, u otros, presentando sólo los más significativos. Para ampliar: → Anexos
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enuncia los efectos específicos a lograr en una realidad concreta. ▪ Define dispositivos prestacionales (Servicios)
PRIORIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formularlas tomando como referencia los fundamentos del programa. Tendrán que ver con la situación cuantitativa y cualitativa de necesidades de la zona y los recursos potencialmente disponibles. ▪ Hay que tener en cuenta la política global de la Institución /organización y de programas de otras áreas y servicios convergentes.
ESTRUCTURA DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe especificar los recursos disponibles así como la organización que para los mismos se establece ▪ Por conceptos: Laboral Inmovilizado y materiales Suministros y Servicios.... Para subvenciones y ayudas ▪ Por proyectos: Recursos específicos disponibles para proyectos Recursos para coordinación del programa
ENUNCIADO DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pueden enunciarse los proyectos que se consideran imprescindibles desarrollar, -aun cuando en principio sean genéricos y deban concretarse posteriormente
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deben definirse las estrategias de evaluación del Programa (metodología, tiempos, recursos, responsables) así como los indicadores a utilizar ▪ En relación con ellos, han de diseñarse los soportes documentales para la recogida sistemática de la información

Gráfico 4. Los Elementos de Un programa. García y Ramírez, 2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales* (3ª ed.), Certeza, Zaragoza.

EL PROYECTO SOCIAL

O el nivel operativo de la programación. Planteamos a través de él las acciones a pie de calle, en realidad las acciones directas, sea cual sea el nivel o ámbito de desarrollo del proyecto. La racionalidad a este nivel no sólo es exigible sino imprescindible, la acción tiene que ser del todo fruto de los pasos previos que se han visto antes, de un conocimiento de los problemas y de un conocimiento de las gentes y los recursos, el entorno y el individuo se convierte en fuente de recursos y, al mismo tiempo, diana de acción.

En realidad Ander Egg en su gran obra sobre planificación dejó apuntado ya que elaborar un proyecto, sea cual fuere su nivel de intervención, tanto individual como organizacional, suponía únicamente contestar a las 10 cuestiones que se presentan en el cuadro del Gráfico 5, y que han regido mi conocimiento del tema durante todos estos años.

	Planificación operativa	Ander-Egg (1991)
QUÉ	Se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
POR QUÉ	Se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUÉ	Se quiere hacer	Objetivos y propósitos
CUÁNTO	Se quiere hacer	Metas
DÓNDE	Se quiere hacer	Localización espacial / Cobertura espacial
CÓMO	Se va a hacer	Actividades y tareas / Metodología
CUÁNDO	Se va a hacer	Calendarización
A QUIÉNES	Va dirigido	Destinatarios
QUIÉNES	Lo van a hacer	Recursos humanos
CON QUÉ	Lo van a hacer / costear	Recursos materiales / Recursos económicos.

Gráfico 5. Preguntas básicas en la elaboración de un Proyecto. Ander Egg (1991, *Introducción a la planificación*, Siglo XXI, Madrid). Elaboración propia, 2014.

Este decálogo de preguntas es la base para estructurar el pensamiento y la acción que queremos llevar a cabo. Sus respuestas no conforman el proyecto pero sí la direccionalidad hacia dónde se quiere tender, ayuda a centrar el tema y posteriormente a priorizar. La adecuación de necesidades recursos también podrá analizarse desde estas respuestas, en una primera fase.

Si hacer un proyecto significa hacer una predicción a futuro estructurando la forma de hacer con los elementos que tienen que componer la acción (los logros) en un espacio/tiempo determinado y con un coste que hay que considerar, podemos afirmar que hacer un proyecto es una compleja y articulada forma de producir efectos o bienes en un ámbito en el que se ha objetivado una necesidad y para lo que se utilizan unos recursos determinados, tendiendo siempre a encontrar la mayor eficiencia posible.

En resumen, se puede decir que el proyecto es una forma de estructurar una acción/ intervención a futuro para conseguir unos objetivos determinados, con una población determinada. Todo ello en el marco de unos programas planteados y de acción en el ámbito que se quiere trabajar y estos fruto a su vez de unos planes elaborados como estructuración de las políticas sociales.

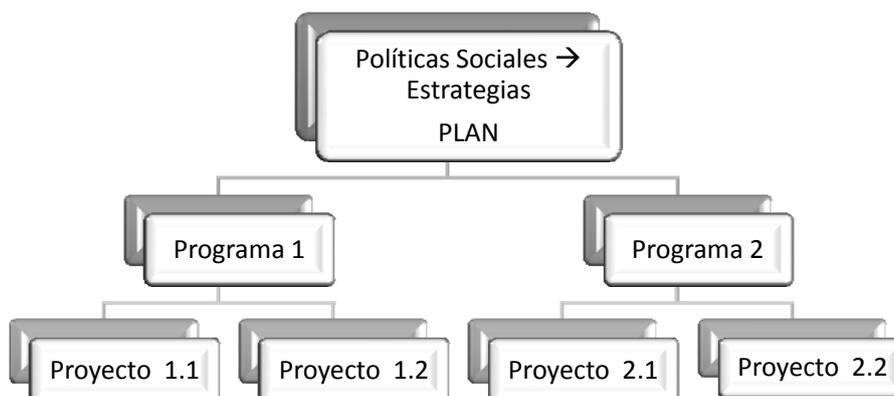


Gráfico 6. La concatenación en la planificación. Elaboración propia, 2014.

No se puede obviar que se está hablando del nivel operativo de la acción, por lo tanto hay que perfilar que la intervención debe ser concreta y suscrita a los objetivos específicos de un programa, ya que son éstos los que marcarán la pauta de la necesidad a cubrir (hablamos de proyectos sociales) y el marco referencial en el que se suscribe el proyecto.

La metodología y las técnicas a utilizar para plantear y realizar este proyecto serán la base que de forma transversal hay que utilizar, la sistematización que implica jerarquización y articulación de los todos los componentes que se van a utilizar (ideas, hechos, recursos, tiempos...). Todo ello encaminado a plantear simplicidad en la solución de un problema, al menor coste posible (entendiendo por coste no sólo un aspecto económico).

La responsabilidad del diseño de un proyecto social, de forma paralela a la que se ha visto en la planificación, debiera ser siempre fruto del trabajo conjunto de un equipo de personas implicadas en él y en el que van a participar. Es habitual que el proyecto no afecte sólo a un ámbito, generalmente los proyectos que se llevan a cabo en la comunidad hacen referencia a varios escenarios distintos, con técnicos o interesados en ellos de distintos campos. Para conseguir una mayor eficacia es pues importante que se dé paso a la pluralidad de conocimientos y opiniones a la hora de proyectar.

El marco organizacional en el que generalmente se elabora, tiene que estar abierto a que se proyecte no sólo desde la cúpula sino y especialmente de aquellos que conocen los problemas a pie de calle, si bien, como se quiere evidenciar, con aquellos que estén implicados en la intervención que se propone.

Gloria Pérez, en su obra sobre elaboración de proyectos sociales plantea 8 cuestiones sobre lo que implica hacer un proyecto social, la mayor parte de ellas vistas desde otros enfoques en este trabajo, pero aquí se trae a colación la última de ellas (y no por eso menos importante) que dice: *Partir siempre de la práctica, desde la óptica de quién vive el problema, cómo lo vive y qué posibilidades vislumbra de solución del mismo* (Pérez Serrano, 2006, *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos (10ª reimpresión ed.)*, Narcea, Madrid, p. 26).

Cuando más nos acercamos a lo que es el diseño de este proyecto social se observa que la asignación de recursos ya forma parte de la definición, así como la transformación de la realidad o la solución de problemas concretos, como es el caso de Cohen y Martínez (s.f., Eclac.org, CEPAL Ed, http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf, p. 6, recuperado el 12 de 11 de 2008) que proponen las condiciones que deben cumplir los proyectos sociales y que se plantean en el siguiente cuadro:

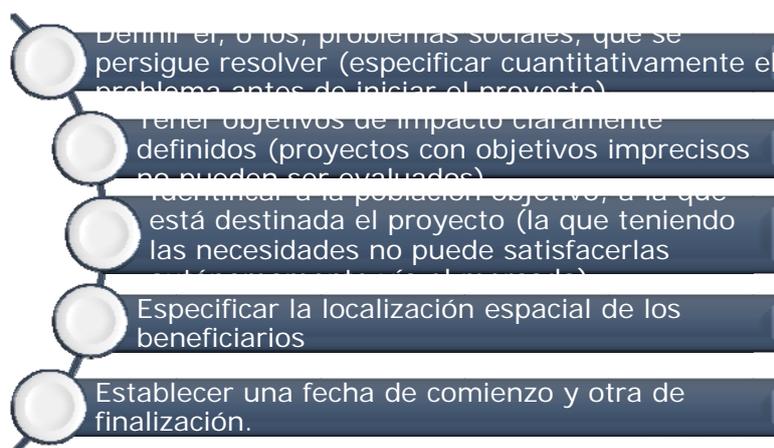


Gráfico 7. Condiciones que debe cumplir el proyecto. Cohen y Martínez (s.f, Eclac.org, CEPAL, Ed., http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf, p. 6, recuperado el 12 de 11 de 2008). Elaboración propia, 2014.

Al plantear objetivos con impacto se hace referencia a la cuantificación, comparando la situación previa al cambio que produce en proyecto con una situación de referencia o indicador.

El diseño del proyecto

Muchas son las propuestas, puesto que muchas son las posibilidades, los enfoques y los modelos a los que se responde. En este trabajo se ha apuntado que se adoptaba un enfoque operativo dentro de lo que es la planificación estratégica. También hay que dejar claro desde este punto que se adopta una forma basada en la obra de Gustavo García y Juan Manuel Ramírez (2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales (3ª ed.)*, Certeza, Zaragoza), donde no sólo proporcionan una manera de pensar y plantear el diseño del proyecto social sino que se incluye una especial grafía que sustenta el texto. A todas luces recomiendo la profundización del tema a partir de ese libro.

En este trabajo se ha dividido todo el proceso en una serie de epígrafes que van respondiendo a las preguntas que concatenan todo el proceso: ¿Cómo se llama y quién lo hace? ¿De dónde viene y qué es?, ¿Dónde va y con quién?, ¿Quién lo gobierna y con quién se relaciona?, ¿Qué y Cuándo?: Cronograma, ¿Cuánto cuesta? ¿Cómo medimos la calidad? ¿Quién y cómo se da fe de lo dicho? Todo ello se planteará de modo resumido y lo más simple posible, de modo que aporte una idea global del proceso.

1. ¿Cuál es su nombre y quién lo hace?

Estos primeros datos del proyecto hay que pensarlos bien, son los que van a acompañar todo el proceso. De hecho el marco donde tiene que ir es *LA PORTADA*, que como indica su propio nombre es la que da puerta a todo el trabajo, por lo tanto será muy indicativa de la forma de captar la atención y entender las cosas.

Es importante que la portada tenga los datos justos y que sea fácil de entender, y con ello se quiere indicar que esa tendencia que se ha tenido durante años a utilizar grandes y largos nombres explicativos de lo que se va a hacer, es algo que debería evitarse o dejarlo para el subtítulo, de hecho en la actualidad ya se tiende a ser más concisos y facilitadores.

Así pues una portada tiene que ser una página que contenga la información que haga apetecible abrir la página y continuar leyendo. Es malo lo excesivo, tanto por mucho como por poco. Se postula por que haya cinco elementos de información básica:

- 1.1 El título: Visible, central y procurando que sea corto y llamativo. La forma con que todos los participantes reconocerán y sentirán como propio el proyecto.
- 1.2 El subtítulo (opcional) donde se explica el contenido del proyecto vinculándolo con el título.
- 1.3 El año, en realidad la fecha, pero es mejor plantear sólo el año, puesto que cuando se inicia el proyecto no se sabe cuándo se va a presentar el diseño definitivo. También es aceptado el mes, pero muy extraño el día. Si se mira las propuestas de portada que tanto abundan en la actualidad en los programas de tratamiento de textos para ordenador, se puede ver claramente que en la mayor parte de ellos sólo se acepta el año, y a veces con un tamaño incluso superior al resto del texto de

portada.

- 1.4 La autoría: quién lo diseña, ya sea las personas en concreto, o también los equipos, que pueden no identificar a los miembros sino plantearlo en forma de nombre del equipo.
- 1.5 La organización, en el caso de que se trabaje por o para una organización, sea pública o privada, siempre hay que hacerlo constar. Ya sea mediante el logotipo y el nombre debajo o simplemente el nombre.

El *carácter del documento* es otra de las propuestas o posibilidades de la portada. Sobre todo en proyectos internos en organizaciones, donde es importante la revisión por parte de otros equipos, este elemento se convierte en algo casi imprescindible, puesto que supone el indicar si es un primer borrador, si es un documento de discusión directiva, si es el documento definitivo... en cualquier caso explicita el tipo de documento. La forma en que se utiliza puede ser como marca de agua en la portada, o bien entre dos líneas, generalmente en el ángulo superior derecho del documento, pero puede variar según el tipo de portada.

Las imágenes... Muy utilizadas en algunos casos, en otros... peligrosas puesto que se puede entrar en el ámbito del gusto personal del que lo lee. En las grandes organizaciones se tiende a tener un modelo general de portada para todos los documentos internos, es otra de las posibilidades.

El planteamiento gráfico que lo que se acaba de explicar es el que se plantea a continuación, teniendo claro que el resto del documento del proyecto deberá indicar en su interior una misma línea gráfica además de hacer constar en todas las páginas el nombre de la organización y el nombre del proyecto.

2. ¿De dónde viene y qué es?

Como hemos visto, todo proyecto nace de una necesidad o problema detectado, a partir de un diagnóstico de la realidad en la que vamos a intervenir. Esto da una pauta y conocimiento del medio, así como de los recursos con los que se va a contar, tanto del propio medio como de las gentes en, con y para las que se va a proyectar.

El proyecto a su vez nace de un programa o de un plan, que es el que ha llevado a plantear la intervención y ha generado el estudio. Han planteado la acción de forma que organizan lo público dando unas líneas maestras de acción (o estrategias) de una forma determinada y con medios determinados (táctica) y con unas acciones y recursos que son los que vamos a describir en el proyecto. El proyecto sin embargo al ser operativo tendrá que encuadrarse en un espacio/tiempo determinado y de corto plazo, por lo tanto es lo primero que habrá que indicar.

La estructura que se propone en este epígrafe es la siguiente:

- 2.1 Espacio: Lugar donde se va a llevar a cabo las acciones del proyecto, la forma que puede adquirir es la mención de un territorio determinado, o de un barrio, o de una organización o bien un departamento dentro de una organización... múltiples posibilidades u hay que concretarlo lo más exactamente posible.
- 2.2 Tiempo: Exige un planteamiento de corto plazo, porque estamos en un proyecto, pero hay que delimitar el tiempo de intervención aunando el tiempo de valoración final hasta la entrega de la memoria y final del proyecto.



Gráfico 8. Portada. Un ejemplo. Elaboración propia, 2014.

- 2.3 Descripción resumida de lo que se pretende hacer, puede incluirse no sólo actividades sino protagonistas, e incluso recursos o prestaciones que vayan a formar parte del proyecto. Hay que dejar claro que no son los objetivos sino un resumen global del proceso.
- 2.4 A qué responde (Justificación del proyecto): Hay que explicitar a qué necesidades responde, es justamente el momento en el que hay que hacer mención al estudio previo, que ha llevado a detectar el problema o necesidad a la que se quiere dar solución. Debe incluir el propósito por el cual se hace el proyecto. Hay que procurar no ser demasiado extensos y no abusar de estadísticas. En todo caso se puede dejar en Anexos las conclusiones del trabajo que se menciona como base de este proyecto. También puede indicarse la idoneidad del momento o del espacio o de los recursos o... para llevarlo a cabo, pero sobre todo hay que vincularlo al
- 2.5 Programa / Plan al que se suscribe, como se ha dicho es importante que la estrategia o la táctica que envuelve la operatividad sean expuestas puesto que serán el marco y base legal y económica del proyecto, para ello es bueno dejar patente los objetivos del programa

(o plan, en su caso) a los que responde el proyecto, que pueden ser varios o sólo uno, pero en cualquier caso hay que dejar constancia fidedigna de ellos. Es la respuesta al *de dónde viene*.

La casuística es infinita y por lo tanto las variaciones a estas propuestas pueden ser muchas, pero plantear la estructura ayuda a centrar las ideas con la acción. Si se revisan las preguntas que plantea Ander Egg como forma de elaboración del proyecto, vemos que se están respondiendo.

3. ¿Dónde va y con quién?

Este capítulo recoge los objetivos operativos. La pregunta con que se abre el texto hace referencia a la acción que se quiere llevar a cabo con el proyecto, porque los objetivos operativos tienen que responder a una acción, concreta, medible y delimitada no sólo cualitativamente sino cuantitativamente.

Muchas han sido las declaraciones de intenciones que se han planteado con los objetivos de los proyectos, pero... hay que delimitar, porque hay que evaluar, y han que tender a la calidad. Todo ello forma parte de la razón de la propuesta de dividir los objetivos operativos en dos partes: la intencional o definición de qué se quiere hacer y dónde se quiere llegar, con la parte cuantitativa, más ardua, pero de gran ayuda en la valoración, esta parte supone preguntarse, ¿cuánto de eso que he dicho que quiero voy a hacer?

Otra de las características novedosas que proponen los autores mencionados, es el hecho de basar la operatividad de los objetivos en tres pilares:

- 3.1 La población sobre la que recae la acción, también llamada en muchos textos, población diana, o población destinataria que es como recogen García y Ramírez. Todos aquellos sobre los que recae la acción tienen que quedar identificados en la definición de la forma más pormenorizada posible, y con las características que les definen y los particularizan, las variables más frecuentes son sexo y edad, pero pueden ser muchas más como: *alumnos de tal escuela, o miembros de tal asociación, etc.*, así como las condiciones que son requeridas para serlo. Al cuantificar el número de personas entramos no sólo en la necesidad de aproximar al máximo la cifra, sino que es requerido saber la fuente de los datos y si son exactos o no, puesto que esto puede ser indicativo de la mayor o menor variabilidad de esta cifra.
- 3.2 Los efectos que se quieren conseguir, o resultados que se prevén. El efecto no sólo tiene que ser de efecto inmediato y en función del cambio que se quiere y prevé realizar, sino que ha de ser dimensionado. Los autores definen este hecho como *el enunciado del "resultado previsto" en un Objetivo Operativo irá precedido habitualmente de verbos que indiquen la direccionalidad del cambio que se desea lograr* (García y Ramírez, 2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales* (3ª ed.), Certeza, Zaragoza, p. 129).

Estamos hablando de la expresión de una acción en un verbo en infinitivo, que para completar la dirección del cambio que se quiere conseguir irá acompañado de un complemento directo.

La cuantificación, a su vez, se clasifica como *directa* en el caso de que lo que midamos sea cuánto de esa acción queramos (es la forma preferible a la hora de medir), o también *indirecta* que sería la otra forma de medirlo y significaría a cuántos afectará la acción o a cuántos beneficiaría la acción del resultado deseado. En cualquier caso la cuantificación de los resultados a conseguir puede ser difícil sobre

todo si se pretende hacer de modo directo, por lo que el modo indirecto parece ser la forma de poder plantear la dimensión del efecto.

- 3.3 La intervención que se requerirá hacer para conseguir esos resultados. Supone todo aquello que deberá realizarse para lograr el efecto propuesto. Se trata pues de plantear todo aquello que se tiene que activar o producir para conseguir el cambio anunciado como deseable.

Esta producción o activación puede darse tanto en bienes como en servicios, pero al hablar de proyectos sociales la tendencia casi en exclusiva es la de producción de servicios.

Los autores presentan una expresan los cuatro tipos de intervenciones más frecuentes, con los contenidos concretos que puede suponer cada una de ellas, y son:

- Ayudas económicas → atención monetaria.
- Servicios materiales → atención con aportación de bienes materiales o bien a servicios a los bienes materiales (mantenimiento, ...).
- Servicios personales o de atención directa.
- Servicios de atención técnica → también personales pero con contenidos específicos y técnicos.

La cuantificación de la intervención es diversa, como diversa es en sí misma, por lo que los elementos de medida van a ser muchos y variados y a veces dependerán de los procesos que se diseñen y otras veces los querremos en función de los resultados, unas veces por lo tanto la acción recaerá íntegramente en los gestores del proyecto y otras será un servicio externalizado por lo tanto la unidad de medida cambia.

Es imprescindible que la unidad de medida sirva para ello: medir, de forma clara y concreta, por lo tanto se ha creído conveniente traer a colación el cuadro de unidad de medidas (Gráfico 9) que han elaborado los mencionados autores (García y Ramírez, 2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales (3ª ed.)*, Certeza, Zaragoza, p. 143), donde puede verse una propuesta que abarca los cuatro tipos de intervención.

Esta forma de plantear los objetivos, permite ver qué cambio se quiere realizar a partir de qué intervenciones y con qué personas.

4. ¿Quién lo gobierna y con quién se relaciona?

El término *gobierno* se utiliza aquí desde el amplio aspecto de forma de regirse, y por lo tanto tendrá que ver con los dos protagonistas: el conjunto de población con la que se trabaja, o usuaria de la misma y los Gestores del proyecto

Gestión del proyecto: supone definir la forma de estructurar las relaciones internas de todos los que intervienen, planteando un organigrama funcional que facilite la comunicación y los procesos, que también hay que definir, tanto los de decisión como los de supervisión, coordinación, es recomendable incluso plantear desde el inicio las sesiones de evaluación o de comunicación el tiempo que van a durar y la periodicidad.

La definición de responsables facilita los procedimientos, pero para ello hay que partir de una modalidad de gestión determinada, que hay que definir también aquí al igual que los recursos humanos que vayan a formar parte del

proceso.

Si hay normativas especiales en determinados campos que haya que tener en cuenta también es en este apartado de coordinación interna dónde se explicitará.

CONTENIDO PRESTACIONAL	UNIDAD DE MEDIDA
Ayudas económicas: Atención prestada en forma monetaria.	La cantidad que se hará constar será la del montante final de moneda que se utilice, en este caso <i>la cantidad en euros</i> (a modificar según país)
Servicios Materiales La atención se expresa fundamentalmente mediante la aportación de bienes de carácter materiales, o en los bienes materiales del usuario, aun cuando en ella participen diversas personas como mantenimiento del Servicio	Hay una <i>variada gama</i> de unidades en función del contenido concreto del Servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Teleasistencia y materiales para la autonomía personal: la unidad de medida será «cada aparato», de manera que la cantidad se expresará en <i>número de aparatos a instalar</i>. • Suprimir barreras: la unidad será «cada barrera a suprimir» y la cuantificación, el conjunto de las mismas. • Comedores: su unidad será «cada comida», la cuantificación → <i>número total de comidas</i>. • Servicios Residenciales: la unidad será «cada estancia», la cuantificación → <i>total de estancias ofertadas en un periodo de tiempo determinado</i>. • Servicio de transporte: la unidad «cada viaje», la cuantificación <i>el total de viajes o servicios</i>, en un periodo de tiempo. • Servicios domésticos: (limpieza del hogar, lavado de ropa, compras, realizar comidas en el domicilio...). La unidad será <i>horas de atención</i>. • Lavanderías: la unidad será «el kilo de ropa», la cuantificación <i>la cantidad de kilos de ropa</i> en un periodo de tiempo. • Facilitar locales e instalaciones con sus servicios (Centros de día...) la unidad será «el metro cuadrado» la cuantificación vendrá dada por <i>número de metros cuadrados</i> de superficie.
Servicios personales Los que tienen como destinatario directo la persona	La unidad inequívoca de medida será la «hora de atención» y la cantidad <i>el número de horas efectivas de atención</i> en un periodo de tiempo determinado (semana, mes, año).
Atenciones técnicas Son servicios personales, pero en los que el componente de especialidad técnica tiene un contenido esencial	<ul style="list-style-type: none"> • Información y asesoramiento, Ayuda para realizar trámites y gestiones, Actividades formativas, Tratamientos psicosociales, Asesoramiento a colectivos y grupos: En todos estos casos la unidad de medida será «la hora de atención». • Campañas de información colectiva: su unidad será «cada elemento de información» (número de folletos, carteles o números y tiempo de cuñas de radio, número de reuniones informativas...). • Actividades de ocio y tiempo libre: su unidad será «cada actividad y cada hora de actividad». • Investigaciones: su unidad será «cada encuesta» (<i>número total de encuestas a realizar</i>) «cada entrevista», «cada documento a analizar»...

Gráfico 9. Unidades de Medida en las intervenciones. García y Ramírez (2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales* (3ª ed.), Certeza, Zaragoza, p. 143).

Participación de la población interviniente: los proyectos sociales son en esencia participativos, y por lo tanto hay que definir en qué actividades participarán, para qué y de qué forma, así como la temporización de esa participación.

La relación del proyecto con otros grupos y organizaciones externas al propio proyecto, son relevantes sobre todo en cuanto a impacto en la sociedad, a formas de interacción a tener en cuenta, etc., la necesidad de contactar con instituciones determinadas para poder llevar a cabo el proyecto hace que se tenga que mencionar qué institución es qué tipo de coordinación hay que mantener, las reuniones a realizar...Se puede tener relaciones con instituciones porque son

responsables del programa en cuyo caso también hay que definir la relación, y es del todo recomendable mantener (y por ende conocer) relación con los grupos naturales del entorno, con los que se debe contar para que pueda haber un enriquecimiento de la experiencia y de la que pueden fluir aportaciones.

La última de las relaciones a las que hay que mencionar y tener en cuenta, es sin duda las que se deben a los procesos de comunicación que genera la difusión del proyecto, hay que definir por lo tanto, quién y cómo lo promociona, y cómo se plantea la difusión.

5. ¿Qué y cuándo?: Cronograma

Todas las intervenciones se llevan a cabo a partir de actuaciones y actividades, a veces estructuradas en fases, pero que suceden en el tiempo, esto es el proceso de ejecución de un proyecto. Cuando se estructura en el tiempo hay que hacerlo de forma ordenada y definiendo cada actividad a realizaren el proceso que conlleva la realización de los objetivos operativos planteados

Estas actuaciones y actividades a veces incluyen tareas e incluso es necesario vincularlos, en algunos casos con las herramientas específicas. En el Diseño del proyecto, todo este proceso de ejecución se plasma en forma de Diagrama es la forma plástica de diseñar el proceso que requiere lograr los objetivos, en el tiempo. El más frecuente es el *Planning*, pero hay otros Diagramas que apoyan la plasmación del proceso de ejecución como son el Pert o los diagramas de Flujo que representan los flujos de trabajo paso a paso, permitiendo plantear varias posibilidades sobre el mismo hecho.

La concatenación en el proceso, planteada como se representa en el gráfico 10, supone que el nivel de concreción aumenta a medida que se va definiendo cada uno de los pasos: la actuación es un nivel más de concreción que la intervención, y en las unidades que se divide ésta, a su vez la actividad, es un mayor nivel de concreción que la actuación, y la tarea es aún mayor, llegando al hecho puntual, por lo que son raras las veces que hay que plantearlas en el planning, de hecho es excepcional que se haga. Las fases no son preceptivas, hay proyectos que sí operan con ellas y otros que no, por lo tanto puede haber diagramas con ellas o no.

Los requerimientos que exige el plantear un buen proceso de ejecución son claridad, rigor coherencia, pragmatismo y ser objetivo, quizás no están todas las que son, pero sí son todas las que están.

El Planning: Permite plantear todo el proceso en el tiempo, teniendo en cuenta que además de actuaciones y actividades y la temporización, los autores García y Ramírez incluyen una columna que supone definir la persona responsable de cada una de las actividades que se llevarán a cabo. Fundamental para poder gestionar el proyecto.

La grafía en el cronograma generalmente, si la duración es anual, viene indicada por meses, pero puede ser con otra temporización y puede ser conveniente indicarlo por semanas o incluso por días, si van a ase unas jornadas de tres días, por ejemplo. Por lo tanto el tipo de grafía en el cronograma es una cuestión abierta. Se usan símbolos para indicar periodos o secuencias temporales distintas. Por ejemplo si se quiere indicar dos días en semana puede utilizarse un símbolo del que se indicará su significado en la leyenda que acompañará el gráfico.



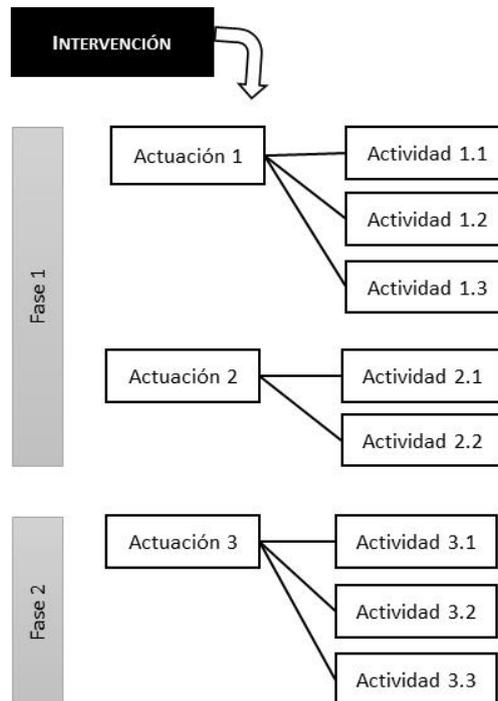


Gráfico 10. El proceso de ejecución. Elaboración propia, 2014.

Una vez planteada la propuesta de temporalidad de cada una de las actividades, cuando se lleve a cabo el proyecto se podrá utilizar el planning de forma que se pueda indicar encima o en otro color o con otra forma, el tiempo real que se ha utilizado en realizar la actividad propuesta, y así tener un elemento gráfico de gestión del tiempo, muy útil.

Presentamos un ejemplo que se encuentra el resumen de lo antedicho: el proyecto se está realizando y se encuentra en la segunda actuación sin haber realizado la actividad 2.5. Está indicado el tiempo proyectado en gris más claro y en negro el tiempo real que se ha utilizado en las actividades ya realizadas.

ACTUACIONES	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA 1995											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1 Constituir grupo promotor	11 Elaborar relación de posibles miembros	■											
	12 Contactar con cada uno de ellos		■	■	■								
	13 Celebrar reunión constitutiva			■	■								
2 Diseñar actividades	21 Elaborar cuestionario de sugerencias					■							
	22 Aplicar al menos a 100 personas					■	■	■					
	23 Elaborar conclusiones						■	■					
	24 Enviar a Grupo promotor							■					
	25 Celebrar reunión del Grupo promotor para aprobar propuesta								■				
3 Difundir oferta de actividades	31 Elaborar folleto y cartel							■	■	■			
	32 Difundir folleto y cartel									■	■	■	
	33 Realizar charlas en Asociaciones											■	■

Gráfico 11. Planning de un proceso de ejecución. García y Ramírez (2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales (3ª ed.)*, Certeza, Zaragoza, p.185).

6. ¿Cuánto cuesta?

Es una forma coloquial de preguntarnos por el presupuesto y los costes. Pero en los Proyectos Sociales no se debe tener en cuenta sólo los montantes económicos del presupuesto sino que es fundamental que se planteen los recursos que se van a utilizar y cómo están estructurados.

Las peculiaridades de los organismos que trabajan en lo social es que se utilizan Recursos que se estructuran a partir de tres conceptos básicos:

- 6.1 Humanos, que como su nombre indica son aquellos referidos a las personas intervinientes en el desarrollo del proyecto. Pueden ser → personal de plantilla en los centros intervinientes o personas que han sido contratadas específicamente para el desarrollo del proyecto.
- 6.2 Materiales, que engloba todo tipo de apoyos técnicos y físicos, incluyendo servicios, que se utilizan en el proceso → Bienes de Capital y Consumibles
- 6.3 Monetarios, que son aquellos que se utilizan para procurar apoyos directos, ya sea a familias o grupos o bien subvenciones a actividades.
- 6.4

Los recursos a su vez se califican en función de qué lazo les una con el proyecto, significaría la cualidad del recurso utilizado, así se habla de:

- Recursos específicos del proyecto → por y para el proyecto → abonables de forma directa a cargo de los presupuestos.
- Recursos asignados al proyecto → recursos que forman parte de la estructura de las organizaciones que están vinculadas al proyecto y colaboran en él ya sea directamente o indirectamente, total o parcialmente (Ejemplo: el uso de espacios pertenecientes a la entidad colaboradora para realizar el proyecto, sin abono alguno) → abonables de forma indirecta, constan en la entidad que los cede, y contablemente tienen un precio que hay que indicar.
- Recursos imputados: rara vez se hacen constar en los proyectos pero tienen que ver con los gastos estructurales y promocionales del proyecto.

12. La grafía de la estructura de Recursos propuesta se muestra en el **Gráfico**

ESTRUCTURA DE RECURSOS Y COSTES DEL PROYECTO

	ESPECÍFICOS		ASIGNADOS	
	Descripción	Coste	Descripción	Coste
HUMANOS Y TÉCNICOS		<input type="text"/>		<input type="text"/>
MATERIALES		<input type="text"/>		<input type="text"/>
MONETARIOS		<input type="text"/>		<input type="text"/>
TOTAL COSTES ESPECÍFICOS		<input type="text"/>	TOTAL COSTES INDIRECTOS	
COSTE TOTAL DEL PROYECTO		<input type="text"/>		

Gráfico 12. Estructura de costes del proyecto (García y Ramírez, 2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales (3ª ed.)*, Certeza, Zaragoza).

El presupuesto: lo primero y más importante que hay que decir del presupuesto es que tiene que seguir la normativa de la Administración Pública. Todas las administraciones, desde la local hasta la central, tienen que cumplir esta normativa, que por otro lado es inamovible y de obligado cumplimiento. La clasificación orgánica del presupuesto sigue los siguientes capítulos:

OPERACIONES CORRIENTES	Capítulo I: <i>Gastos de personal</i> Capítulo II: <i>Gastos en bienes corrientes y servicios</i> Capítulo III: <i>Gastos financieros</i> Capítulo IV: <i>Transferencias Corrientes</i>
OPERACIONES DE CAPITAL	Capítulo VI: <i>Inversiones reales</i> Capítulo VII: <i>Transferencias de capital</i> Capítulo VIII: <i>Activos financieros</i> Capítulo IX: <i>Pasivos Financieros</i>

Gráfico 13. Estructura de los Presupuestos de las Administraciones Locales. Elaboración propia, 2014.

La grafía, como la de todo presupuesto, está formada por las dos columnas típicas y básicas: en la izquierda constan los Gastos y en la Derecha los Ingresos. En cada una de las columnas se anotan todos los gastos por capítulos, siguiendo la relación del cuadro adjunto y en la columna de los ingresos, se hace constar fundamentalmente los siguientes epígrafes:

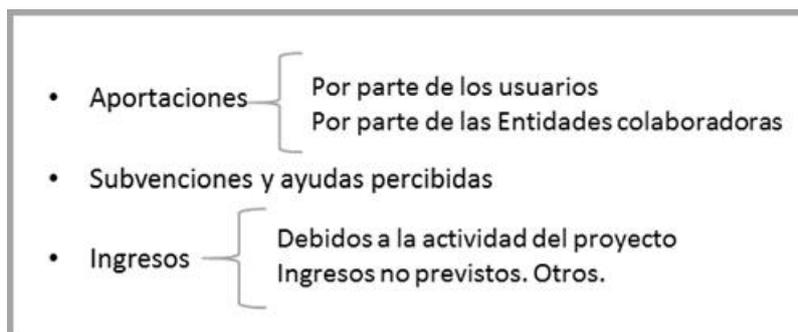


Gráfico 14. Conceptos de Ingresos en un proyecto (García y Ramírez, 2002, *Diseño y evaluación de proyectos sociales (3ª ed.)*, Certeza, Zaragoza).

El presupuesto podrá ser exclusivamente de Costes de los Recursos Específicos, o bien de Recursos Totales, teniendo en cuenta tanto específicos y asignados. En cualquier caso tiene que contemplar la existencia de "Imprevistos y Varios" como un Capítulo más de gastos.

La existencia de gastos financieros debería hacerse constar también. Los gastos debidos a Seguridad Social, pueden contemplarse como tales o bien indicar las cantidades a percibir por los RR.HH. en bruto (incluyendo estas cantidades), y los debidos al I.V.A. también se consideran incluidos, en cualquier caso es mejor dejarlo indicado.

Sin embargo la premisa fundamental de TODO el proceso de presupuesto, es que las cantidades señaladas en gastos e ingresos DEBEN COINCIDIR.

7. ¿Cómo evaluamos la calidad?

Evaluar un proyecto no sólo es imprescindible sino que es necesario, en cuanto que no hay posibilidad de mejora y rectificación si no hay evaluación, y no hay calidad sin un análisis de lo acontecido.

No se puede plantear hacer un recuento de lo que supone evaluar en este pequeño trabajo. Sin embargo sí es necesario dejar constancia de la base de lo que hay que evaluar y cómo dejar planteada la evaluación.

Hemos de mencionar en primer lugar que evaluar se sustenta en medir y constatar la consecución de los objetivos tanto en resultados como en procesos y también ver la consecución de estos objetivos a través del tiempo y la economía del proceso y en segundo lugar que hay que distinguir el planteamiento de la evaluación al diseñar el proyecto, de los planteamientos que hay que llevar a cabo todo a lo largo del mismo y al final del mismo que es cuando hay que analizar los datos obtenidos y presentar los resultados.

La evaluación a su vez será cuantitativa en función de los datos que se obtendrán y cualitativa en función de las opiniones y valoraciones que se lleven a cabo.

Qué evaluar:

- Las características de la población destinataria. Se tendrán en cuenta los indicadores que se han planteado en el objetivo operativo.
- Los logros de los objetivos en forma de Eficacia → la consecución o no de la cuantificación propuesta, o en forma de Eficiencia → que en este caso tendrá en cuenta el logro en función del Esfuerzo requerido para conseguirlo.

- Esfuerzo: que tiene las dimensiones de Tiempo y Dinero.

Cómo evaluarlo:

- A partir de Indicadores, para constatar o no la variable propuesta.
- Reuniones: Hay que dejar planteada la frecuencia y tipo de reuniones donde se debata la marcha y seguimiento de proyecto. Donde se evidenciarán opiniones y observaciones, valorando lo que se ha puesto en marcha y los resultados y datos que se están obteniendo.
- Documentos de todo tipo que sea preciso obtener a lo largo de todo el proceso para obtener los indicadores previstos, tienen por tanto que estar apuntados desde el momento en que se diseña la evaluación, y hay que ceñirse a los necesarios e imprescindibles.

El final del proceso de evaluación pasa por reuniones de análisis de todos los datos obtenidos y las opiniones valorativas, se lleva a cabo en reuniones ad hoc y se deja constancia del proceso y de las conclusiones del mismo en el documento final que deberá recoger además: *propuestas de futuro*, así como la forma de *hacer públicos los resultados*, si bien la delimitación de lo público está supeditada al ámbito en el que se ha trabajado, no es lo mismo una comunidad que un departamento de una institución.

Las sugerencias de qué hacer frente a las desviaciones de lo propuesto, tiene que hacerlas el equipo o bien quien se haya decidido como responsable de la evaluación en el epígrafe de gestión del proyecto.

8. ¿Cómo se da fe de lo que se expone?

Generalmente los *Anexos* sirven para documentar todas aquellas cosas que se hayan considerado importantes plasmar, o de las que hay que dar fe, por ejemplo la encuesta que se ha llevado a cabo, o bien las conclusiones o diagnóstico que justifican el proyecto, o también la forma de convenio entre entidades, o las características de las escalas utilizadas...

Siempre hay que procurar que sean los imprescindibles, y siempre tienen que estar vinculadas al texto, durante todo el documento, ya que hay que hacer notar cada vez que se vaya a ampliar la información con un Anexo, el número que éste va a tener.

La numeración de los Anexos es preceptiva, no sólo por la facilitación que supone el vincularlo a un texto, sino por lo que de estructura tienen en sí mismos