



ÁREA DE GOBIERNO  
DE ECONOMÍA, HACIENDA  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD Y  
ATENCIÓN AL CIUDADANO  
Subdirección General de Calidad y  
Evaluación

# SUBVENCIONES DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID: **GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS**

---

## Contenido

I.	Introducción .....	3
II.	Conceptos preliminares.....	4
A.	El proceso de planificación y el documento del proyecto.....	4
B.	Tipos de proyectos.....	5
III.	El guión básico de un proyecto.....	6
A.	Descripción .....	6
B.	Justificación.....	7
C.	Destinatarios.....	9
D.	Localización y zona de influencia.....	11
E.	Objetivos.....	12
F.	Actividades y calendario .....	17
G.	Organización y metodología.....	19
H.	Recursos necesarios, presupuesto y financiación .....	20
I.	Diseño de evaluación y seguimiento.....	25
IV.	Bibliografía.....	34

## I. Introducción

La presentación de un proyecto a una convocatoria pública de subvenciones o la formulación de un proyecto objeto de convenio o concesión directa implica la adquisición de un compromiso de llevarlo a la práctica y de evaluarlo después. Así, es imprescindible que esté bien formulado, sea coherente, realista y contenga todos los elementos esenciales para su puesta en práctica, su seguimiento y evaluación. Pero sobre todo, supone un compromiso en la obtención de unos determinados resultados, que deben ser mostrados y verificados. De ahí que la evaluación y el seguimiento sea un aspecto central en todo proyecto, al que se le ha de prestar especial atención.

Por otro lado, estamos asistiendo en los últimos años, como consecuencia de la crisis, a un reajuste importante en los recursos públicos que implica que su asignación ha de realizarse con criterios de eficacia, eficiencia y transparencia. En este contexto, el Ayuntamiento de Madrid ha realizado una revisión de los criterios de pago de las subvenciones <sup>1</sup>con el fin de su importe se ajuste a los resultados alcanzados tras la ejecución de los proyectos.

Esto requiere, en primer lugar, que la convocatoria contemple los criterios y procedimientos que se van a considerar a la hora tanto en el momento de valorar los proyectos como en el pago de las subvenciones. Pero también, que los proyectos que concurren a dichas convocatorias o que son objeto de subvenciones directas cumplan una serie de requisitos básicos en su elaboración y que la evaluación se realice con unos criterios objetivos y homogéneos, de forma que puedan dar cuenta de sus resultados, pues serán estos los que servirán de referencia para el pago de los proyectos subvencionados.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, esta guía va dirigida a todas aquellas entidades, con o sin ánimo de lucro, que presentan proyectos a las convocatorias públicas, convenio o acuerdo de concesión directa de subvención del Ayuntamiento de Madrid, en que se determine que el pago se realice por resultados.

El objetivo de esta guía es orientar sobre los requisitos esenciales que deben cumplir este tipo de proyectos y los criterios para la evaluación. Se muestran los contenidos básicos que todo proyecto debe incluir, detallando cómo debe completarse cada uno de ellos y mostrando ejemplos. Asimismo, se incorpora un apartado dedicado al diseño de evaluación y seguimiento de los proyectos, en el que se explica el procedimiento a seguir en la evaluación de los resultados.

---

<sup>1</sup> Acuerdo de Junta de Gobierno de 17 de enero de 2013 por el que se aprueban las Directrices para la tramitación de la concesión de subvenciones en el Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos y Decreto de la Delegada del Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública, por el que se aprueba la instrucción 3/2013 en desarrollo de las citadas Directrices.

## II. Conceptos preliminares

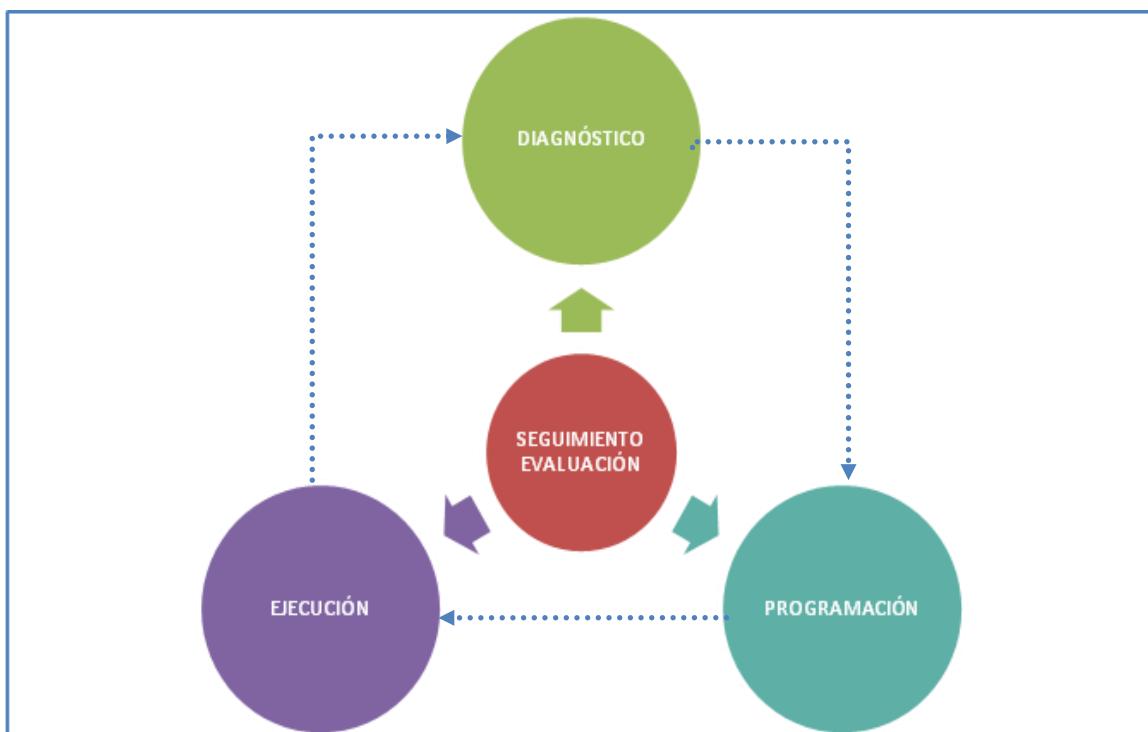
### A. El proceso de planificación y el documento del proyecto

Un proyecto surge siempre de una insatisfacción con un determinado aspecto de la realidad que se quiere transformar. El proyecto es el camino alternativo de acción que se ha elegido para producir el cambio deseado sobre esa realidad de partida. Por tanto, debemos diseñarlo lo mejor posible para alcanzar esos cambios y también para poder evaluar hasta qué punto los hemos logrado.

El documento del proyecto es una mera herramienta para esa acción, un documento en el que anticipamos una serie de cuestiones básicas de la intervención y que nos va a servir de guía a lo largo de la implantación, el seguimiento y la evaluación.

Por lo tanto, el proyecto es la plasmación en un documento del proceso de planificación, no un fin en sí mismo. Por ello, cuando se plantea un proyecto, es imprescindible haber realizado un buen **diagnóstico** de la situación de partida sobre la que se va a intervenir, que servirá para después justificar y fundamentar el proyecto adecuadamente, además de para fijar la “línea base” de la previa a la intervención que será de gran utilidad en la evaluación posterior.

Ilustración 1: El proceso de planificación



Siguiendo el proceso de planificación, una vez hecho este diagnóstico, se procede a la fase de **programación**, que consiste básicamente en dar respuesta a diez preguntas básicas sobre la acción planificada que supone el proyecto:

- 1) QUÉ se quiere hacer: descripción del proyecto
- 2) POR QUÉ se quiere hacer: fundamentación
- 3) PARA QUÉ se quiere hacer: objetivos
- 4) CUÁNTO se quiere hacer: metas
- 5) DÓNDE se quiere hacer: localización física, ubicación en el espacio, cobertura espacial.
- 6) CÓMO se va a hacer: actividades y tareas, metodología y organización.
- 7) CUÁNDO se va a hacer: calendario de actividades o cronograma.
- 8) A QUIÉNES va dirigido: destinatarios o beneficiarios
- 9) QUIÉNES lo van a hacer: entidad que lo desarrollará y organización.
- 10) CON QUÉ se va a hacer: recursos humanos, materiales, técnicos y económicos, y forma de financiación. Presupuesto.

Si respondemos a estas diez preguntas, estamos en condiciones de presentar un documento de proyecto y también de pasar a la siguiente fase de la planificación, a la **implantación** de todo lo programado. La implantación del proyecto lleva aparejado un **seguimiento** continuo, para garantizar el ajuste de las actividades programadas, de su calendario y de los recursos empleados. Tras la implantación, se realizará la **evaluación**, que al menos debe valorar hasta qué punto se han alcanzado los resultados y efectos pretendidos.

#### **B. Tipos de proyectos**

Se puede definir un proyecto como un “conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un período de tiempo dados” (Ander Egg y Aguilar, 1989: 5).

Se trata de una definición amplia y comprensiva de todos los aspectos que delimitan un proyecto. No obstante, a la hora de planificar un proyecto y de trasladarlo a un documento, se pueden considerar dos tipos de proyectos en función de sus objetivos:

- I) **Proyectos finalistas:** son aquellos que tienen como objetivo modificar una determinada situación de partida en la que se ha detectado una necesidad o problema. Por tanto, se trata de proyectos que tienen como destinatarias a las personas o grupos de población que padecen ese problema o experimentan esa necesidad.

2) **Proyectos instrumentales:** se trata de proyectos que no se dirigen a intervenir sobre problemas o necesidades de un determinado grupo de destinatarios, sino a poner los medios o instrumentos necesarios para, con posterioridad, poder intervenir mejor sobre dichas necesidades o problemas. Así, se trata de los proyectos destinados a mejorar la formación, mejorar el conocimiento (proyectos de investigación), mejorar la comunicación interna o externa, mejorar la coordinación, promover la participación, etc.

En el caso de los proyectos que concurren a las convocatorias de subvenciones del Ayuntamiento de Madrid, se pueden dar ambos tipos de proyectos. Así, por ejemplo, entre las subvenciones que anualmente convoca la DG de Consumo, se pueden encontrar líneas de ayuda para proyectos finalistas, como las que están dirigidas a los consumidores, como instrumentales, como las que se dirigen a la realización de estudios y programas de actuación comercial, a acciones de comunicación y promoción comercial, a la constitución y funcionamiento de asociaciones y a la realización de acciones formativas.

En cualquier caso, será a través de las convocatorias donde se fijarán las líneas básicas de subvención dentro de cada área de actuación, así como las prioridades a subvencionar. Asimismo, en dichas convocatorias se establecerán los contenidos básicos de los proyectos a presentar, de acuerdo al guión que a continuación se presenta.

### III. El guión básico de un proyecto

Teniendo en cuenta las cuestiones esenciales a las que debe responder un proyecto (las diez preguntas expuestas en [II.A EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y EL DOCUMENTO DEL PROYECTO](#)), el guión que debería contener todo proyecto y sus contenidos, se presentan a continuación.

#### A. Descripción

La descripción del proyecto es su carta de presentación, en la que se resume la idea central del proyecto y se explica brevemente en qué consiste, a quién va dirigido y qué se pretende con su puesta en marcha. Aunque es la parte más “literaria” del proyecto, es necesario que la descripción se haga de la forma más precisa y concreta posible, evitando proporcionar información superflua. En este sentido, se recomienda no emplear más de 300 palabras.

Así pues, la descripción del proyecto debe explicar de manera resumida **en qué consiste el proyecto**, expresando:

- ✓ las **razones** que lo fundamentan (qué necesidades o problemas), mostrando los principales datos de la situación de partida
- ✓ Los **destinatarios** de la acción del proyecto

- ✓ Los **objetivos** básicos y las actividades que se van a desarrollar, incluyendo las principales **metas** que se pretenden alcanzar
- ✓ En su caso, la **contextualización** del proyecto en **programas** o **planes** de carácter institucional, tanto de la entidad que presenta el proyecto como de la administración que concede la subvención.

**Ejemplo:**

***Proyecto INTEGRAJOVEN de integración sociolaboral de los jóvenes del barrio X***

X es un barrio de la ciudad muy castigado por la crisis y el desempleo, especialmente por el juvenil. En 2012 la tasa de paro alcanzó el 57% entre los jóvenes de 16 a 29 años; más del 85% no ha trabajado con anterioridad y casi un 30% ni estudia ni trabaja. Estos últimos, los jóvenes de 16 a 29 residentes en el barrio y que no estudian ni trabajan (se estima que son unos 2000) son los principales destinatarios del proyecto INTEGRAJOVEN, por ser aquellos que se encuentran con más dificultades para acceder al mercado laboral.

La asociación Y lleva trabajando con los jóvenes del barrio durante los últimos 10 años, desarrollando distintos proyectos de formación y capacitación. El proyecto INTEGRAJOVEN quiere ir más allá, aunando actuaciones educativas, laborales y sociales, a fin de contribuir de manera más efectiva a lograr el objetivo de la integración sociolaboral de los jóvenes del barrio. Con este fin, se persiguen dos objetivos específicos: por un lado, mejorar la empleabilidad de los jóvenes, a través de actividades de formación y capacitación adaptadas a las necesidades del mercado de trabajo y, por otro, favorecer la contratación de los jóvenes, mediante la creación de una bolsa específica de empleo a partir de una red de contactos con empresas locales y regionales. La principal meta de este proyecto es lograr que, al menos, la mitad los jóvenes destinatarios estén ocupados, bien por haber encontrado un empleo bien por estar inmersos en procesos de capacitación dirigidos a su integración laboral.

***B. Justificación***

La justificación del proyecto es una argumentación de las razones que lo fundamentan en dos sentidos:

- ✓ Justificación de la prioridad de los problemas o necesidades sobre las que va a intervenir
- ✓ Justificación de que el proyecto que se presenta es la mejor alternativa para resolverlo

Por lo tanto, para realizar esta doble justificación se debería realizar un **diagnóstico** de la situación de partida, con un doble componente:

- **Análisis y evaluación de los problemas o necesidades** sobre los que pretende intervenir el proyecto. De manera resumida, se trata de identificar estos problemas, cuantificar su magnitud, cualificarlos y conocer sus causas y consecuencias.

De esta evaluación se obtendrán los datos más relevantes de la situación de partida sobre la que se va a intervenir a través del proyecto que es preciso exponer en la justificación. No se trata de una exposición exhaustiva, sino selectiva, presentando los principales indicadores de la situación que fijan la **línea base** que servirán de referencia comparativa una vez concluido el proyecto.

- **Análisis y evaluación de las alternativas de intervención.** Un buen diagnóstico, tras conocer y priorizar todos los elementos de una necesidad o problema, debería incluir una evaluación de las distintas posibilidades de intervención, considerando diferentes puntos de vista como la viabilidad, la efectividad, el coste-beneficio, el impacto, la oportunidad, etc. De esta evaluación se debe deducir que el proyecto que se presenta es la mejor alternativa de actuación.

No se ha de confundir la justificación (*¿por qué se hace?*) con los objetivos (*para qué se hace?*). Es corriente encontrar en las justificaciones de los proyectos explicaciones de lo que se persigue con el proyecto, cuando lo que tenemos que explicar es por qué queremos llevar a la práctica este proyecto, en base a la necesidad o problema que se desea atender, y argumentando que el proyecto es la mejor alternativa de solución.

No obstante, la complejidad y profundidad de este diagnóstico dependerá de la naturaleza del proyecto. No será igual el diagnóstico que precisa un proyecto dirigido a la integración social de la población chabolista, por ejemplo, que un proyecto que tiene como objeto el desarrollo de una actividad cultural o lúdica. El primero requiere un diagnóstico de partida de mayor profundidad, en el que deben intervenir distintos agentes, en el que es preciso recopilar mucha información de la realidad sobre la que se va a intervenir, para conocer su magnitud y comprender sus causas. Asimismo, requiere una revisión de actuaciones similares o estudios sobre el tema que nos permitan determinar que el proyecto presentado es una alternativa viable y efectiva para contribuir a solucionar el problema de partida.

En el segundo caso, se requiere un diagnóstico de partida más somero, en el que se justifique la necesidad de esas actividades que se programan y del por qué se han valorado que esas actividades tienen mayor interés, son más innovadoras, están más alineadas con los programas o planes institucionales, etc.

Ejemplo:

**Proyecto ARTE-TERAPIA para mayores en el Distrito de Chamberí**

Cada vez hay más personas mayores que viven solas y que además se sienten solas. Este hecho es una realidad palpable en el distrito de Chamberí, que se caracteriza por tener los índices de envejecimiento más elevados de la ciudad de

Madrid, junto con un número muy importante de personas mayores viviendo solas, que se puede estimar en 8.761 personas. De ellas, de acuerdo con los estudios más recientes, en torno al 38% tienen además sentimientos de soledad. Bajo esta hipótesis, estaríamos hablando de que en Chamberí habría en torno a 3.329 personas mayores en esta situación, que serían además en un 85% de los casos mujeres.

Asimismo, estudios recientes afirman que los sentimientos de soledad pueden surgir, entre otras circunstancias, cuando no se realizan actividades placenteras que prevengan la aparición de sentimientos negativos. Se comprueba además que la gama de actividades que realizan los mayores que se sienten solos es mucho más pequeña, lo que acentúa sus sentimientos de vacío y soledad, restringe sus relaciones sociales y termina convirtiéndose en un círculo vicioso que se retroalimenta, con indudables consecuencias para su salud física y mental.

Esta situación, sin embargo, puede prevenirse e incluso superarse cuando se realizan actividades incompatibles con los pensamientos que generan la soledad, especialmente si éstas favorecen el cultivo de las relaciones sociales.

La arte-terapia es una forma de terapia que se viene aplicando con éxito con las personas con discapacidad y con los niños, ya que el proceso arteterapéutico reactiva y estimula la percepción y la memoria, ayuda a conservar y a desarrollar el repertorio de expresión de la persona y sus posibilidades motrices. A través de ella se apoya la propia autonomía, la capacidad de autovaloración y se anima a la fluidez en la comunicación con los otros.

Aunque se trata de un proyecto novedoso en el caso de las personas mayores, es previsible que su desarrollo traiga consigo una disminución de la soledad de estas personas, un aumento de sus relaciones sociales y de las capacidades para relacionarse. Asimismo puede ser un medio adecuado para la prevención del deterioro cognitivo que experimentan una buena parte de ellas.

### ***C. Destinatarios***

Los destinatarios son **quienes van a ser beneficiarios directos del proyecto**. Dependiendo de la naturaleza del proyecto, los destinatarios pueden ser personas físicas, grupos de personas (familias, grupos de población), o bien personas jurídicas (asociaciones, entidades, instituciones, etc.).

Si se ha hecho un buen diagnóstico de la situación de partida, sabremos claramente a quiénes va dirigido el proyecto, lo que nos permitirá informar de dos aspectos básicos dentro de este apartado:

- ✓ **A quiénes** nos dirigimos: perfil y principales características de los destinatarios del proyecto.
- ✓ **A cuántos** nos dirigimos: número de personas, familias, entidades, etc. que son beneficiarios directos o potenciales del proyecto.

En ocasiones, no es posible proporcionar la cifra concreta de destinatarios, porque es difícil de conocer. Por ejemplo, si se trata de un proyecto dirigido a los niños que sufren malos tratos, sólo será posible aproximar una cifra, pues el número de casos conocidos es

sólo una parte de este problema. En esos casos, será necesario realizar una **estimación**, basada en estudios solventes que haya en la materia, a fin de determinar una cifra aproximada de destinatarios.

A menudo, los destinatarios se establecen a partir de un determinado perfil poblacional, pero sólo una parte podrán ser **beneficiarios reales** del proyecto. Por ejemplo, si un proyecto se dirige a los parados mayores de 45 años residentes en un determinado distrito, éstos serían los **destinatarios potenciales** del proyecto. Sin embargo, dado que un proyecto tiene un alcance temporal y unos recursos limitados, sólo podrán ser beneficiarios del mismo una parte de los anteriores. En estos casos, puede resultar relevante incorporar un **índicador de cobertura**, que nos informe de qué parte de la población potencialmente destinataria, se prevé que será usuaria, receptora o beneficiaria de las actuaciones del proyecto.

En cualquiera de los casos, a la hora de proporcionar datos sobre los destinatarios, es imprescindible citar las **fuentes** empleadas y/o la **metodología** empleada en su cálculo, dando garantías de que se trata de fuentes y métodos contrastados.

Además de los **destinatarios directos** de un proyecto, también se suelen identificar **destinatarios indirectos** que se pueden ver afectados o beneficiados de manera secundaria por las actividades del proyecto. Los destinatarios indirectos también han de cuantificarse y trazarse su perfil. Será necesario tenerlos identificados y cuantificados, pues si se desea conocer el impacto del proyecto, será necesario dirigirnos a ellos para realizar los estudios oportunos.

**Proyecto “No estás solo” dirigido a las personas mayores que viven solas en el distrito de Villa de Vallecas**

Destinatarios directos:

Perfil de los destinatarios:

- ✓ personas mayores de 75 años que viven solas y no cuentan con apoyo familiar
- ✓ residentes en el distrito de Villa de Vallecas

Cuantificación de los destinatarios:

- ✓ Según el último censo de población de 2012, en el distrito de Vallecas residen xxx personas mayores de 75 años solas
- ✓ Se estima que en torno a un 40% carecen de apoyo familiar.

Destinatarios indirectos:

Perfil de los destinatarios: familiares de las personas mayores (xxx personas), vecinos del barrio (xxx personas), servicios sociales del barrio, servicios de salud del barrio

#### **D. Localización y zona de influencia**

En este apartado se detalla el lugar donde se desarrollará el proyecto. Puede tratarse de un lugar o dirección concreta o un área territorial determinada (barrio, distrito, etc.) que se considere como área de influencia del proyecto.

Se recomienda que se incluya en este apartado un mapa, croquis o similar que permita visualizar fácilmente la ubicación del proyecto y, en su caso, el ámbito territorial de influencia.

##### **Proyecto COMpra EN TU BARRIO**

Localización del proyecto: mercados municipales del barrio de Ibiza

Ámbito de influencia: barrio de Ibiza, en el distrito de Retiro



##### **Proyecto COMUNÍCATE de promoción de la participación vecinal a través de las redes sociales del barrio de Lavapiés**

Localización del proyecto: sede de la asociación de vecinos del barrio de Lavapiés, acceso a través de la página web de la asociación de vecinos del barrio de Lavapiés

Ámbito de influencia: el barrio de Lavapiés

## ***E. Objetivos***

Este es el apartado clave del proyecto y también el más complejo. Por ello, es preciso comenzar revisando algunas cuestiones conceptuales y prácticas básicas. Los objetivos hay que redactarlos sólo después de haber realizado un cuidadoso análisis y diagnóstico de la realidad que se pretende modificar a través del proyecto y considerando los recursos que se disponen, pues éstos marcarán la viabilidad y el alcance lo que se pretenda realizar. Por tanto, los objetivos son el eje en torno al cual pivotan todos los elementos del proyecto, tanto los que ya se han descrito ya como los que quedan por detallar.

Los objetivos expresan **lo que pretendemos alcanzar con el proyecto**, qué resultados y efectos queremos conseguir por medio de su ejecución. Como se decía al principio de esta guía (ver apartado II.A), la realización de un proyecto parte de una insatisfacción con una determinada situación de partida en la que se detecta una necesidad o problema. Si esa necesidad o problema se puede identificar es porque se contrasta con una situación deseada o una situación final, a la que se llegaría mediante la realización del proyecto. Esa situación deseada es la que se define a través de los objetivos, expresando los cambios y resultados que se pretenden conseguir con el proyecto.



En general, los cambios y resultados que se pretenden lograr se suelen expresar en tres niveles de concreción:

- **Objetivos generales:** Describen las finalidades genéricas del proyecto sin llegar a precisar los resultados concretos que se pretenden alcanzar
- **Objetivos específicos:** Se derivan de los objetivos generales y los concretan, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Expresan los cambios o efectos más concretos que se pretenden alcanzar.
- **Objetivos operativos:** Concretan los objetivos específicos. Son cuantificables, medibles mediante indicadores y directamente verificables. Así nos permiten hacer seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir.

Los objetivos escalonados muestran, en definitiva, una concatenación de hipótesis: si se consiguen los resultados directos y constatables, se habrán alcanzado los efectos específicos y generales que se persiguen, lográndose así la eficacia y efectividad del proyecto.

Teniendo en cuenta esto, a la hora de definir los objetivos de un proyecto se pueden dar dos posibilidades:

a) Que el proyecto se encuadre en un programa y/o plan pre-existente. En este caso, los objetivos generales y específicos del proyecto vendrían dados por la planificación en la que el proyecto se enmarca y los objetivos operativos serían la concreción en resultados cuantificables de los objetivos de nivel superior.

**Ilustración 2: Niveles de la planificación y niveles de objetivos.**



b) Que el proyecto sea una unidad de actuación independiente, no relacionada con una planificación pre-existente<sup>2</sup>. En este caso, será necesario definir los tres niveles de objetivos (generales, específicos y operativos) propios del proyecto, considerando que:

- El objetivo u objetivos generales del proyecto expresa/n el propósito central que se persigue con el proyecto. No señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores.
- Los objetivos específicos se derivan de los objetivos generales y los concretan, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Tampoco apuntan a resultados concretos que se puedan medir a través de indicadores.
- Los objetivos operativos concretan los objetivos específicos. Son siempre cuantificables y medibles a través de indicadores. Si se verifica su cumplimiento, entonces se podrá decir que con ello se ha contribuido a la consecución de los efectos específicos y generales, que no son directamente cuantificables.

<sup>2</sup> Eso no quiere decir que el proyecto no esté alineado con estrategias o líneas de actuación, bien de la organización que la presenta, bien de la organización destinataria del mismo, muy al contrario debe existir una coherencia con esos planteamientos.

No obstante esto, **no siempre será necesario definir estos tres niveles, dependerá de la complejidad y del propio alcance del proyecto que se trate**. Habrá proyectos en los que sólo se precise definir dos niveles: el de los objetivos operativos concretos y medibles que se pretenden lograr, por un lado y, por otro, el nivel donde se define el efecto u efectos más o menos genéricos que se aspiran alcanzar a través de esos objetivos operativos.

A la hora de definir y seleccionar los objetivos del proyecto, es preciso que, al menos se verifique que se cumplen tres requisitos básicos mediante algunas preguntas de control:

- **¿Es un objetivo viable?** ¿se puede llevar a la práctica?
- **¿Es un objetivo realista?** ¿se puede alcanzar con los medios y recursos del proyecto?
- **¿Es un objetivo evaluable?** ¿se va a poder constatar su logro?

Además, si se trata de un proyecto enmarcado en un plan o programa con el que se relaciona, también es imprescindible que los objetivos del proyecto sean **coherentes** con esa planificación superior.

Finalmente, a la hora de **formular los objetivos** será necesario respetar algunas reglas esenciales. No se trata de reglas simplemente formales, sino de reglas que garantizan la propia viabilidad del proyecto y su posterior evaluación.

I) La estructura gramatical básica de un objetivo, sea cual sea su nivel, es una oración enunciativa simple con los siguientes elementos<sup>3</sup>:

#### VERBO + OBJETO DIRECTO + COMPLEMENTOS CIRCUNSTANCIALES

El **verbo** expresa la acción que se va a desarrollar y ha de ir en **infinitivo**. Es conveniente expresar una sola acción en cada objetivo (un solo verbo). En función del nivel de los objetivos en que nos encontramos, se utilizarán verbos más abstractos o más concretos:

Ejemplos:

Objetivos generales y específicos: promover, prevenir, favorecer, dinamizar, impulsar, etc.

Objetivos operativos: aumentar, disminuir, mejorar mantener, crear, realizar, etc.

El **objeto directo** expresa el objeto de la acción que expresa el verbo. También este objeto es cada vez más concreto a medida que se desciende un escalón en el nivel de los objetivos.

<sup>3</sup> En este apartado se sigue el manual de Mille Galán (2004), pág. 34 y siguientes.

**Ejemplos:****Objetivos generales:**

*Favorecer la calidad de vida de las personas mayores que viven solas.*

*Impulsar la actividad económica en el distrito X*

*Dinamizar la participación de los jóvenes en las políticas municipales.*

**Objetivos específicos:**

*Facilitar la permanencia de las personas mayores en su entorno habitual de convivencia.*

*Dinamizar el comercio de proximidad del distrito X*

*Desarrollar instrumentos de participación más ajustados a las necesidades de los jóvenes*

**Objetivos operativos:**

*Aumentar la cobertura del servicio de ayuda a domicilio dirigido a las personas mayores que viven solas en el municipio de Madrid*

*Incrementar el volumen de ventas en los comercios de proximidad del distrito*

*Incrementar la presencia de jóvenes en las actividades de participación ciudadana impulsadas por el Ayuntamiento*

Finalmente, los **complementos circunstanciales**, se han de incorporar en los objetivos generales y específicos en la medida en que ayuden a hacer más claro su contenido (véanse los ejemplos anteriores). Sin embargo, en el caso de los objetivos operativos los complementos son esenciales, pues son los que ayudan a concretar **cuánto** se quiere conseguir con el objetivo, **dónde** y/o **cuándo**.

2) La redacción de un objetivo operativo ha de permitir la formulación de **indicadores de evaluación y metas** que permitan valorar hasta qué punto se han conseguido los resultados que se perseguían. Las metas concretan cuánto se va a hacer, es decir, el resultado que se persigue en un tiempo y espacio limitados. En este sentido, cada indicador que se defina para la evaluación debe incorporar una meta, que servirá de referente para evaluar los resultados del proyecto.

Evidentemente, a la hora de establecer las metas es imprescindible considerar los recursos con los que se cuentan y el periodo de tiempo establecido en el proyecto para alcanzar los resultados. No conviene definir objetivos y metas irreales o que no se puedan llevar a la práctica, pues entonces se verá comprometida la eficacia del proyecto y su sostenibilidad en el futuro. Asimismo,

para fijar esas metas es muy importante conocer las cifras de las que partimos (línea base), pues esas cifras son la referencia comparativa básica que nos permite establecer una meta a futuro.

Ejemplos:

Objetivo operativo	Indicadores de evaluación	Metas
<i>Aumentar la cobertura del servicio de ayuda a domicilio dirigido a las personas mayores que viven solas en el municipio de Madrid</i>	Cobertura del servicio de ayuda a domicilio para personas mayores que viven solas en Madrid	Incrementar un 15% la cobertura. En el inicio del proyecto (línea base), la cobertura es del 55%, por lo que la cobertura al final del periodo de implantación del proyecto debería ser un 63,2%
<i>Incrementar el volumen de ventas de los comercios de proximidad del distrito</i>	Volumen de ventas de los comercios de proximidad del distrito	Incrementar un 5% el volumen de ventas. En el inicio del proyecto (línea base) el volumen de ventas se estima en unos 5,5 millones de euros anuales. La meta se establecería en 5,7 millones.
<i>Incrementar la presencia de jóvenes en las actividades de participación ciudadana impulsadas por el Ayuntamiento</i>	Jóvenes participantes en las actividades municipales de participación ciudadana	En el momento de inicio del proyecto (línea base), participan 15.000 jóvenes. La meta sería incrementar al menos un 10% esta cifra, es decir, llegar a 16.500 jóvenes

En resumen, a la hora de formular los objetivos de un proyecto se recomienda:

- ✓ Redactarlos de forma clara, breve y concisa, respetando la estructura gramatical básica: verbo en infinitivo + objeto directo + complementos circunstanciales (cuánto, cuándo y dónde)
- ✓ Ajustar su redacción al nivel del objetivo que se trate, utilizando un lenguaje más concreto a medida que se desciende de los generales a los específicos y a los operativos.
- ✓ Adaptar los niveles de objetivos a la complejidad y el alcance del proyecto. Habrá proyectos que precisen tres niveles de objetivos (generales, específicos y operativos), pero en otros proyectos será suficiente con definir objetivos a un nivel más general y a continuación los objetivos operativos.
- ✓ Si el proyecto se enmarca en una planificación pre-existente (plan, programa), será

necesario hacerlo constar. En este caso, los objetivos generales y/o específicos vendrán dados por esa planificación y será necesario precisar los objetivos operativos alineándolos con ellos.

- ✓ Acomodar el número de objetivos en cada nivel también a la complejidad y el alcance del proyecto y, desde luego, a las posibilidades de consecución. En cualquier caso, los objetivos han de ser viables, realistas y evaluables.
- ✓ Los objetivos operativos han de incluir todos los complementos circunstanciales necesarios para concretar cuánto, cuándo y dónde se pretenden esos resultados.
- ✓ Un objetivo operativo bien formulado permite definir indicadores de seguimiento y evaluación del objetivo y establecer metas de consecución a los mismos, que sirvan de referencia para la evaluación de los resultados del proyecto.

#### ***F. Actividades y calendario***

Para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto es necesario desarrollar una serie de actividades, en un tiempo y con unos recursos determinados. De hecho, el desarrollo de actividades es en la práctica un proceso de producción que genera unos resultados intermedios, en forma de productos y servicios (Mille Galán, 2004: 42).

Por ejemplo, el objetivo de “Aumentar la cobertura del servicio de ayuda a domicilio para personas que viven solas en el municipio de Madrid” requiere la realización de una serie de actividades, de las cuales se obtendrán unos resultados concretos, en forma de servicios, en este caso, la prestación de una cantidad de servicios de ayuda a domicilio a las personas mayores que viven solas en Madrid, que permitirá lograr el objetivo operativo de incrementar la cobertura del servicio sobre ese grupo de población.

Por su parte, el objetivo operativo de “Incrementar el volumen de ventas en los comercios de proximidad del distrito”, conllevará la realización de una serie de actividades de promoción y campañas, que obtendrán unos resultados intermedios en forma productos (folletos, cartelería, vales de descuento, etc.) y unos servicios (puntos de información, por ejemplo). A través de estos resultados de las actividades se pretende conseguir el objetivo operativo de incrementar las ventas dentro de los comercios del distrito.

Así pues, para cada objetivo, será necesario seleccionar aquellas actividades que en la práctica facilitarán la obtención de los resultados y efectos planteados en los objetivos. A la hora de decidir sobre las actividades, se recomienda seleccionar aquellas que mejor permitan obtener esos resultados en términos de eficiencia, es decir, en menos tiempo y/o al menor coste. Una vez seleccionadas, será necesario para cada una de ellas:

- ✓ Establecer un calendario de ejecución.
- ✓ Designar responsables.
- ✓ Cuantificar los recursos precisos para su puesta en práctica, que luego se incluirán en el presupuesto.

Será necesario presentar un **cronograma** de actividades, tipo diagrama de Gantt o similar, en el que se mostrará claramente la temporalización de cada actividad y se visualizará la planificación temporal de todo el proyecto. Dependiendo de la complejidad del mismo, las actividades se pueden agrupar en fases o etapas, así como fijar hitos o momentos clave dentro de este “proceso de producción”.

PROYECTO: Desarrollo de actividades de ocio alternativo para menores en situación de riesgo														
Nº	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsables
<b>Fase I: Diseño del programa de actividades</b>														
1	Análisis de las necesidades de los menores													Jefe del proyecto
2	Valoración y selección de las actividades alternativas													Equipo del proyecto
3	Definición y calendarización del programa de actividades alternativas													Jefe del proyecto
<b>Fase II: Difusión del programa de actividades</b>														
1	Reuniones con los Centros de Servicios Sociales para difundir el programa													Trabajador social
2	Reuniones con centros educativos para difundir el programa													Educadores
<b>Fase III: Ejecución y evaluación del programa de actividades</b>														
1	Campamentos de verano													Educadores
2	Talleres de música													Educadores
3	Talleres de artes creativas													Educadores
4	Seguimiento de las actividades													Equipo del proyecto
5	Evaluación final del proyecto													Jefe del proyecto

Lo habitual es que el calendario del proyecto sea un año. En el ejemplo, los períodos se corresponden con meses, pero se puede diseñar el calendario por semanas, quincenas, trimestres, etc., según convenga a la planificación de las actividades. Es recomendable que

además se concrete quién o quiénes han de ser los responsables de la ejecución de cada actividad, sean éstos personas concretas, departamentos, entidades, etc. En algunas actividades, no habrá un único responsable, sino que puede tratarse de una responsabilidad compartida entre varios, lo que requiere una coordinación entre ellos (ver apartado siguiente [G. ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA](#)).

Toda esta información presentada en el cronograma resulta imprescindible en el posterior seguimiento y evaluación del proyecto, pues permite ir viendo si las actividades se han ajustado al tiempo programado o si ha habido desviaciones. A lo largo del seguimiento este cronograma es preciso tenerlo continuamente actualizado para saber en qué punto estamos y qué falta por hacer.

Por último, en la formulación de las actividades, se recomienda utilizar verbos sustantivados, en una denominación clara y breve. Hay que tener en cuenta que las actividades son los medios a través de los que vamos a conseguir los objetivos del proyecto, por lo que conviene que su redacción se inicie por un sustantivo y no por un infinitivo, para distinguirlas claramente de los objetivos.

**Ejemplo:**

Objetivo: Incrementar el volumen de ventas de los comercios de proximidad del distrito.

Actividades:

- 1) Diseño de la campaña “compra en tu distrito”.
- 2) Adhesión de comercios a la campaña “compra en tu distrito”.
- 3) Distribución del carnet del consumidor del distrito.
- 4) Evaluación de la campaña.

Al igual que para los objetivos, se pueden establecer indicadores de seguimiento y evaluación de las actividades, que nos ayuden a valorar hasta qué punto éstas han obtenido los resultados (productos o servicios) de acuerdo a lo programado. Estos indicadores serán los que posteriormente se emplearán en la evaluación del proyecto, bajo la denominación de “indicadores de actividad” (ver apartado [I. DISEÑO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO](#)).

## ***G. Organización y metodología***

En este apartado se establece la manera en que se va a gestionar el proyecto en la práctica:

- ✓ Cómo se van a repartir las responsabilidades de su ejecución y quién será el responsable último.
- ✓ Cómo se va a realizar la coordinación entre departamentos, entidades, organismos, etc. en aquellas actividades que lo requieran.

- ✓ Cómo se va a realizar la comunicación interna y externa del proyecto.
- ✓ Cómo se van incorporar la participación de los destinatarios o implicados en el proyecto.
- ✓ Cuál será la metodología de trabajo a seguir y los protocolos establecidos dentro de esa metodología.

Estos elementos se han de detallar y desarrollar a la medida del proyecto que se trate. Habrá proyectos que tendrán una organización muy sencilla, mientras que otros requerirán por su complejidad que se detallen todos estos aspectos. En cualquier caso, han de quedar claras todas las cuestiones necesarias para la buena gestión del proyecto, pues en muchos casos los proyectos fracasan por una mala gestión, aunque se trate de un buen proyecto.

En este sentido, es preciso tener en cuenta de cara a la elaboración del presupuesto que estas tareas tienen un coste que, a veces, no se suele considerar y que en ciertos casos puede desequilibrar las cuentas estimadas inicialmente.

#### ***H. Recursos necesarios, presupuesto y financiación***

Todo proyecto requiere unos recursos para ser llevado a la práctica. De hecho, uno de los criterios fundamentales de cualquier proyecto es plantear objetivos y actividades que sean viables y realistas, siendo por tanto la evaluación de los recursos necesarios, la elaboración del presupuesto y la búsqueda de financiación aspectos centrales que hay que acometer a conciencia.

Para **estimar los recursos** que se precisan hay que distinguir, en primer lugar, los distintos tipos que se pueden considerar:

- **Materiales:** infraestructuras, instalaciones, equipamientos, vehículos, material técnico, material fungible, etc.
- **Humanos:** personal necesario para desarrollar el proyecto.
- **Monetarios:** recursos para pagar alguno de los conceptos que se puedan incluir en un proyecto, como una ayuda económica, un descuento en un producto, becas, etc.

La mejor manera de realizar la evaluación de los recursos necesarios es partir del calendario de actividades establecido en el apartado **III.F. ACTIVIDADES Y CALENDARIO**. De esta manera, para cada actividad, se han de determinar los recursos materiales, humanos o monetarios precisos para su puesta en práctica. Se puede seguir un modelo similar al siguiente:

PROYECTO:				
Nº Act.	Actividades	Materiales	Humanos	Monetarios
1	Diseño de la campaña de “compra en tu distrito”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 carteles de la campaña</li> <li>- 500 folletos de la campaña</li> <li>- 40.000 carnets de la campaña</li> <li>- 150 carteles adhesivos con la denominación de la campaña</li> <li>- Un despacho con teléfono y 1 ordenador con conexión a internet</li> <li>- Material fungible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Diseñador gráfico 15 días jornada completa</li> <li>- 1 Técnico comercial a jornada completa 2 meses</li> <li>- 1 Auxiliar administrativo a media jornada 2 meses</li> <li>- Dietas de desplazamiento para el técnico comercial 2 meses</li> </ul>	
2	Adhesión de comercios a la campaña “compra en tu distrito”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un despacho con teléfono y 1 ordenador con conexión a internet</li> <li>- Material fungible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Técnico comercial a jornada completa 3 meses</li> <li>- 1 Auxiliar a media jornada 3 meses</li> <li>- Dietas de desplazamiento para el técnico comercial 2 meses</li> </ul>	
3	Distribución del carnet del consumidor del distrito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un despacho con teléfono y 1 ordenador con conexión a internet</li> <li>- Material fungible: 40000 cartas, 40000 sobres y 40000 sellos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Auxiliar administrativo a jornada completa 7 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 cheques regalo por valor de 3 euros</li> </ul>
4.	Evaluación de la campaña	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un despacho con teléfono y 1 ordenador con conexión a internet</li> <li>- Material fungible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Técnico comercial a jornada completa</li> <li>- 1 Auxiliar administrativo a media jornada</li> </ul>	

Así pues, se van concretando los recursos necesarios para cada actividad. En los recursos materiales, se han de determinar todos los que se van a necesitar, tanto de instalaciones como de equipamiento, como de recursos técnicos, material fungible, etc. En el caso de los recursos humanos, será necesario concretar el perfil o la categoría del personal que se requiere junto con su dedicación de tiempo. En los recursos monetarios habría que especificar claramente qué se precisa en equivalente monetario.

Una vez concretados los recursos, será necesario “traducirlos” en términos económicos, es decir, **estimar su coste** en euros. A cada uno de los conceptos habrá que asignarle un coste económico basado en los valores de mercado. Así, si precisamos un despacho en determinado lugar durante 6 meses, habrá que estimar cuál es su coste total de alquiler para ese periodo, incluyendo los gastos de mantenimiento (luz, agua, etc.). Si se ha de adquirir equipamiento informático, pues habrá que concretar el coste de ese equipamiento a los precios de mercado existentes, buscando la mejor relación calidad/precio.

En el caso de los recursos humanos, habrá que estimar el coste de personal considerando su categoría y su dedicación. Para estos cálculos es necesario disponer del

coste/hora por cada categoría de personal y multiplicar el número de horas que se necesitan de cada categoría profesional en el proyecto por ese coste hora.

Si se trata de personal voluntario es necesario también estimar su coste de la misma forma, pues si bien no reciben una remuneración económica, sin embargo, su contribución voluntaria sí supone un ahorro al proyecto, es decir, si no fueran voluntarios sería necesario incorporar personal remunerado, con su coste correspondiente. Como no reciben remuneración, su contribución se debería incorporar al presupuesto del proyecto como un gasto y como un ingreso, según se verá a continuación. Asimismo, será necesario incorporar también los costes de desplazamiento, dietas, etc., que sí se compensan al personal voluntario.

Una vez estimados todos los recursos y sus costes, se podrá elaborar el **presupuesto**, en el que se reflejarán todos los gastos, pero también los ingresos que se prevén para cubrirllos, según fuentes de financiación. Para elaborar el presupuesto, será necesario distinguir entre:

- **Recursos exclusivos** del proyecto: son aquellos que se destinan total y exclusivamente al proyecto y que no se dispone de ellos previamente, es decir, que es necesario financiarlos completamente.
- **Recursos adscritos** al proyecto: son aquellos recursos de los que dispone la entidad y que se adscriben parcialmente y/o provisionalmente al proyecto. Al contabilizar este tipo de recursos, se muestra claramente la aportación que hace la entidad al proyecto, que si no hiciera debería contabilizarse como recurso exclusivo.

Por ejemplo, se puede requerir el alquiler de una sala para el desarrollo de una actividad del proyecto, eso sería un gasto exclusivo. Sin embargo, si se utilizan los locales de la entidad, será necesario estimar el coste de la adscripción temporal de los mismos al desarrollo de la actividad. Lo mismo podría decirse de los gastos de personal, pues puede haber personal específicamente contratado para el proyecto, pero también es posible que parte del personal (o de las horas del personal) de la entidad se adscriba al proyecto, por lo que los costes de esa dedicación serían adscritos.

De esta forma, al hacer el **presupuesto de gastos**, habría que diferenciar y contabilizar por separado los recursos exclusivos y los adscritos. Se puede tomar como referencia el siguiente cuadro:

PRESUPUESTO DE GASTOS					
	EXCLUSIVOS DEL PROYECTO		ADSCRITOS		TOTAL
	Concepto	Coste (€)	Concepto	Coste (€)	Coste (€)
Materiales	Infraestructuras		Infraestructuras		
	Equipamientos		Equipamientos		
	Vehículos		Vehículos		
	Material fungible		Material fungible		
Humanos	Personal		Personal		
	Gastos vinculados al personal (dietas, formación, etc.)		Gastos vinculados al personal (dietas, formación, etc.)		
Monetarios					
Total					

Por su parte, el **presupuesto de ingresos** ha de mostrar las distintas fuentes a través de las cuales se van a financiar los gastos. Es necesario tener en cuenta que, al final, el presupuesto ha de estar equilibrado entre gastos e ingresos. Los conceptos que debe incluir el presupuesto de ingresos son los siguientes:

1. **Ingresos por aportaciones de la entidad:** se agregarían las cantidades que aporta la entidad gestora del proyecto, tanto:
  - a. Cuantía de los recursos adscritos, que se han contabilizado en el presupuesto de gastos: suma de los recursos adscritos (materiales, humanos y monetarios).
  - b. Cuantía de la aportación económica directa al proyecto que, en su caso, realice la entidad.
2. **Ingresos por aportaciones de los destinatarios del proyecto:** se incluiría la cuantía que, en su caso, podrían aportar los destinatarios del proyecto en el caso de que pagaran toda o una parte de los servicios. Por ejemplo, si se trata de cursos y los usuarios tuvieran que pagar matrícula, pues se contabilizaría la cuantía total de las matrículas. Si se tratara de un proyecto de ayuda a domicilio y los usuarios pagaran por un porcentaje del servicio, pues también se contabilizaría en este apartado.
3. **Ingresos generados por el proyecto:** en este apartado se incluirían los ingresos que se pudieran obtener por la venta de productos (publicaciones, loterías, productos para la venta, etc.), o servicios (entradas a espectáculos, billetes para viajes, etc.) generados en el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, la cuantía por la venta de entradas en el caso de que el proyecto fuera un festival de cine producido por jóvenes. También si se trata de un proyecto de empleo con apoyo en el que se fabrican, por ejemplo, calendarios, pues se contabilizarían los ingresos por su venta.
4. **Ingresos por donaciones, patrocinios y similares:** se contabilizan en este caso los ingresos que se puedan obtener para el proyecto por medio de donaciones,

patrocinios o similares realizadas por particulares o empresas, siempre que no medie contraprestación ninguna, pues entonces se contabilizarían como ingresos generados por el proyecto.

5. **Ingresos por subvenciones o ayudas:** se han de contabilizar los ingresos que se prevén recibir a través de subvenciones, considerando:

- a. Del Ayuntamiento de Madrid: se recogería específicamente la cuantía de la subvención solicitada.
- b. De otras administraciones: cuantía de otras posibles subvenciones o ayudas que se puedan recibir para el proyecto por parte de otras administraciones públicas.
- c. De entidades privadas: en el caso de que el proyecto reciba una subvención o ayuda económica por parte de entidades privadas, se consignaría aquí su cuantía.

Por tanto, para computar los ingresos que se prevén percibir en el proyecto, el presupuesto de ingresos debería incluir:

PRESUPUESTO DE INGRESOS	
Fuente de ingresos	Cuantía en €
1. Financiación propia	
a. Recursos adscritos	
b. Aportaciones de la entidad	
2. Aportaciones de los destinatarios	
3. Ingresos generados por el proyecto	
4. Ingresos por patrocinios, donaciones, etc.	
5. Ingresos por subvenciones y ayudas	
a. Solicitud al Ayuntamiento	
b. De otras AAPP	
c. De entidades privadas	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	

Finalmente, puesto que se ha de realizar un presupuesto equilibrado de gastos e ingresos, se puede utilizar un modelo como el siguiente. Se trata de un presupuesto global del proyecto, en el que contabilizan todos los gastos y todos los ingresos. En este sentido, se incluyen como ingresos los recursos adscritos por la entidad, para compensar los gastos adscritos en recursos humanos y materiales aportados por la entidad. Asimismo, se incluyen como ingresos todas las ayudas y subvenciones que se reciben para el proyecto, no sólo las que se solicitan al Ayuntamiento de Madrid.

GASTOS		INGRESOS	
Concepto	Euros	Concepto	Euros
1. Recursos humanos 1.1. Propios 1.2. Adscritos		1. Financiación propia 1.1. Recursos adscritos (humanos+materiales) 1.2. Aportación económica de la entidad	
2. Recursos materiales 2.1. Propios 2.2. Adscritos		2. Aportaciones de los destinatarios del proyecto 3. Generados por el proyecto 4. Patrocinios, donaciones.	
3. Recursos monetarios		5. Subvenciones y ayudas 5.1. Subvención solicitada al Ayuntamiento 5.2. Otras subvenciones públicas 5.3. Subvenciones de entidades privadas	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>TOTAL INGRESOS</b>	

### ***I. Diseño de evaluación y seguimiento***

En el documento de presentación de un proyecto, se debe incluir en este apartado un diseño del seguimiento y la evaluación que se va a realizar del proyecto. Se trata de planificar también esta tarea fundamental, que debe correr paralela a la implantación del proyecto y que debe servir para ir tomando decisiones e ir corrigiendo el rumbo según se van obteniendo datos fiables sobre su ejecución.

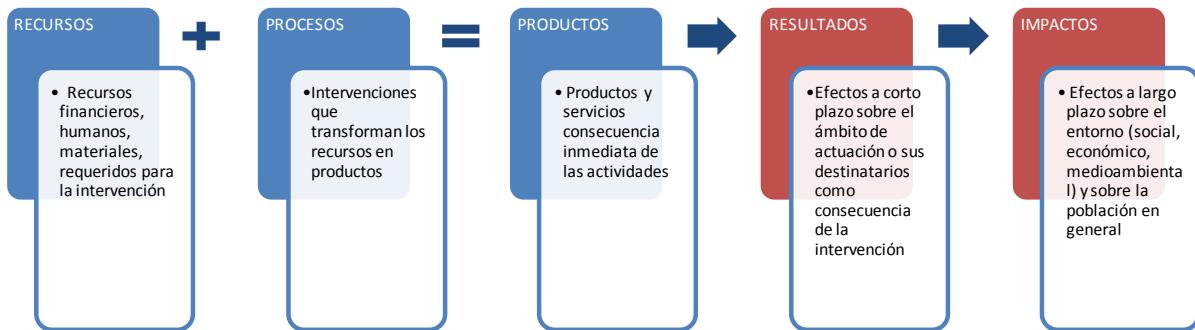
Asimismo, cuando un proyecto ha finalizado es imprescindible dar cuenta del alcance de los objetivos, en términos de resultados y de impactos alcanzados, pues al fin y al cabo, todo proyecto se lleva a la práctica para tratar de conseguir un cambio sobre la realidad de partida y, por tanto, es indispensable evaluar si se ha producido este cambio y cuál ha sido su alcance.

En ese diseño de evaluación y seguimiento habrá que responder a tres preguntas básicas:

- ✓ ¿qué se va a evaluar?
- ✓ ¿cómo se va a evaluar?
- ✓ ¿quién va a evaluar?

Para responder a la pregunta sobre **qué se va a evaluar**, es preciso partir de la consideración de una cadena lógica en el desarrollo de los proyectos, que se podría representar de la siguiente manera:

**Ilustración 3: Cadena lógica en el desarrollo de un proyecto**



De acuerdo a esta secuencia, para el desarrollo de un proyecto se emplean una serie de recursos, que se aplican al desarrollo de unos procesos para lograr unos productos o servicios. Estos productos o servicios son el medio a través del cual se pretenden obtener unos resultados o efectos a corto plazo. En tanto que el proyecto se sustente en el tiempo y se vayan alcanzando los resultados planeados, se podrán lograr efectos de largo alcance o impactos sobre el entorno.

Se podría simplificar esta secuencia de intervención en dos partes desde el punto de vista de la evaluación: procesos y resultados, singularizados en azul y rojo respectivamente en la ILUSTRACIÓN 3. En efecto, se puede evaluar por un lado la implantación, considerando los recursos, las actividades que se han realizado y los productos/servicios<sup>4</sup> que se han obtenido a través de ellas. Por otro lado, pueden evaluar los resultados en términos de efectos, bien sean a corto plazo (lo que generalmente se denomina “resultados”) o bien a medio y largo plazo (que habitualmente se denominan “impactos”).

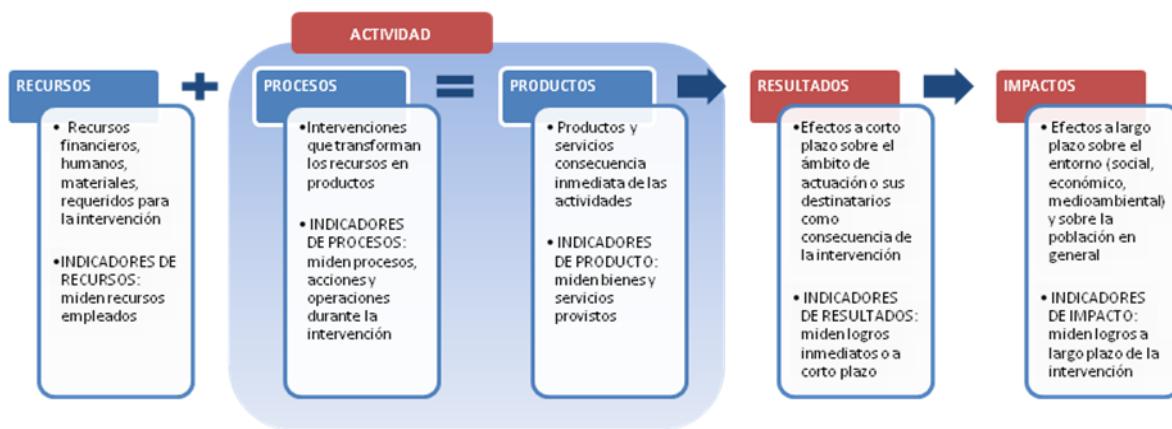
En este sentido, hay que señalar que la evaluación de impacto consiste en comprobar que el proyecto ha logrado los cambios que perseguía en la realidad de partida, es decir, transformaciones en el entorno social, económico o medioambiental. Este tipo de efectos sólo se pueden alcanzar cuando el proyecto tiene un alcance suficiente en términos de tiempo y de recursos, pues sólo pueden ser verificados en el medio y largo plazo. En los proyectos subvencionados por el Ayuntamiento, dada su naturaleza y su limitación temporal a un solo año, no tiene sentido realizar este tipo de evaluación, que requiere una compleja y costosa metodología de investigación. Su evaluación se realizará sólo a través de indicadores de impacto, como se verá a continuación.

<sup>4</sup> Los productos o servicios, consecuencia directa de las actividades, podrían ser también ubicados en los resultados, en tanto que se podrían considerar resultados intermedios. Sin embargo, se ha optado por considerarlos parte del proceso, ya que en sí mismos, son el final de los procesos, son el resultado al que se llega cuando se han llevado a cabo las actividades programadas. De esta forma, se diferencian claramente de los efectos que se pretenden conseguir con el proyecto, sean efectos inmediatos o a corto plazo o bien efectos a medio y largo plazo.

En cuanto al **procedimiento de evaluación** (¿cómo se va a evaluar?), en el caso de los proyectos subvencionados por el Ayuntamiento de Madrid, se exige que la evaluación se realice mediante indicadores, a través de los que se compruebe que se han llevado a cabo las actividades previstas, se han obtenido los productos y servicios que se plantean en el proyecto y se han alcanzado los resultados definidos en los objetivos<sup>5</sup>.

Atendiendo a la cadena lógica expuesta anteriormente, podemos considerar, de manera simplificada, tres **tipos de indicadores de evaluación** para los proyectos subvencionados:

**Ilustración 4: Secuencia de desarrollo de un proyecto y tipología de indicadores.**



**I.- Indicadores de actividad:** son los que miden los procesos, acciones y operaciones que se desarrollan durante la implantación proyecto, así como los bienes y servicios (productos) que se han provisto como resultado directo de las actividades.

A la hora de evaluar este tipo de indicadores, se considerarán los procesos y productos que se han realizado/logrado con respecto a los que estaban previstos en el proyecto, para lo que han de establecerse metas referidas a ellos. Estos indicadores de

<sup>5</sup> Eso no quiere decir que la evaluación tenga que limitarse únicamente a indicadores. En el seguimiento y evaluación de los proyectos, se pueden considerar otros objetivos de evaluación, que conllevan sus propios métodos. Así, se podría evaluar el ajuste entre lo programado y lo realizado; la eficiencia en el empleo de los recursos para la obtención de los resultados; la cobertura de los destinatarios del proyecto y si su perfil se ajusta a los destinatarios previstos; la gestión y organización del proyecto, evaluando la adecuación de la estructura organizativa, de la dirección del proyecto, de la coordinación, de la toma de decisiones, los métodos de participación, de la comunicación interna y externa, de la metodología de trabajo y los protocolos, etc., es decir, la evaluación de todos los aspectos planteados en el apartado III.G. ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA. Todas estas cuestiones también deberían ser evaluadas por la entidad solicitante, aunque no forme parte del protocolo de presentación y justificación de las subvenciones, puesto que en ellas a menudo se encuentra la explicación relativa a la consecución o no de los resultados.

actividad referidos a metas concretas informan especialmente de la *eficacia operativa* del proyecto.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores serían:

- Número total de personas atendidas
- Número de usuarios por actividad
- Número de horas de formación impartida
- Número de talleres impartidos
- Número de campañas de sensibilización llevadas a cabo
- Número de usuarios en terapia grupal
- Número de consumidores informados
- Número de alumnos que han recibido formación
- Número de folletos editados

**2.- Indicadores de resultados:** son los que miden los logros inmediatos o en el corto plazo de la intervención. Los proyectos subvencionados deberán tener una definición precisa de los objetivos operativos a lograr de manera inmediata como consecuencia de las actividades, bienes y servicios realizados durante la vida del proyecto. Estos objetivos deben cuantificarse en metas.

Los logros del proyecto y sus correspondientes metas pueden ir referidos:

- a la *eficacia* de las actuaciones
- la *eficiencia* de las mismas (relación recursos invertidos/logros alcanzados),
- la *calidad* en la provisión de bienes y servicios desarrollados por el proyecto
- la *satisfacción* de los grupos de interés directamente relacionados con el proyecto

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores serían:

- Porcentaje de ocupación del servicio
- Porcentaje de recaídas tras el alta
- Número de usuarios que han reducido niveles de stress
- Número de usuarios que han reducido el número de consultas sanitarias
- Porcentaje de ocupación de las plazas ofertadas
- Grado de reducción de conductas antisociales
- Porcentaje de alumnos que han aumentado su nivel de competencia
- Porcentaje de alumnos que finalizan el curso
- Tasa de abandono
- Satisfacción de los participantes en el proyecto

3.- **Indicadores de impacto:** son los que miden los logros del proyecto a largo plazo, es decir, más allá de sus efectos inmediatos. Los indicadores de impacto permiten evaluar si se ha alcanzado el objetivo u objetivos finales que justifican el proyecto.

Así pues, se trata de indicadores que miden los posibles efectos a largo plazo bien sea en los beneficiarios directos de los proyectos (**impacto específico**), bien sea en el entorno social, económico o medioambiental y que afectan al conjunto de la población (**impacto general**)<sup>6</sup>. Estos últimos son casi siempre indicadores de entorno, generalmente de carácter estadístico, que permiten valorar el posible cambio en las condiciones de este entorno operado por la influencia, al menos parcial, de la intervención.

Puesto que en un mismo entorno y sobre una misma problemática están actuando diversos agentes, es difícil individualizar los efectos de cada uno de ellos. Son necesarios estudios específicos ad hoc para tratar de evaluar el impacto de un determinado proyecto o intervención sobre un entorno determinado. Por ello este tipo de indicadores de impacto suelen utilizarse más para la evaluación de programas y políticas públicas que para la evaluación de proyectos.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores serían:

<sup>6</sup> Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation. Indicateurs pour le suivi et l'évaluation. Document de travail No 2. Commission Européenne.

- Porcentaje de usuarios de un programa de adicciones que mantienen la abstinencia seis meses después de finalizar el tratamiento (impacto específico)
- Porcentaje de beneficiarios de un programa de formación para el empleo que mantienen el empleo 12 meses después de finalizar el tratamiento (impacto específico)
- Grado de confianza en las instituciones sociales
- Incremento del porcentaje de población económicamente autosuficiente
- Incremento en la seguridad percibida
- Esperanza de vida
- Tasa de ocupación
- Población por debajo del umbral de la pobreza
- Índice de delincuencia

Así pues, en el documento del proyecto se deben presentar, para cada objetivo operativo del proyecto, los indicadores de actividad, de resultados y de impacto (en su caso), que se van a emplear para su evaluación. Cada uno de ellos deberá llevar su meta a alcanzar al final del proyecto, para de que se pueda valorar su grado de consecución. Igualmente, dado que no tienen la misma importancia todos los indicadores en la evaluación del objetivo operativo, se debe asignar una ponderación a cada indicador, repartiendo el peso global de del objetivo (100) entre los distintos indicadores. A la hora de establecer las ponderaciones, se debe considerar que los indicadores de actividad (referidos a procesos y productos) han de tener menor peso que los indicadores propiamente de resultados, pues al final lo que se está evaluando es hasta qué punto se ha alcanzado el objetivo operativo planteado.

Así pues, la evaluación de los objetivos operativos del proyecto se ha de presentar de acuerdo al siguiente modelo:

PROYECTO DE SUBVENCIÓN					
OBJETIVO OPERATIVO					
INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	TIPO	PONDERACIÓN
Indicador 1				Actividad	15 %
Indicador 2				Resultado	15 %
Indicador 3				Resultado	20 %
Indicador 4				Resultado	25 %
Indicador 5				Resultado	25%

Los indicadores deben estar bien definidos y se ha de presentar una ficha descriptiva de cada uno de ellos en la que conste: descripción, tipo y unidad de medida, fórmula de cálculo, fuente de información, periodicidad y meta.

<b>Indicador: Usuarios que finalizan los talleres de habilidades sociales</b>	
<b>Descripción</b>	Mide la proporción de jóvenes que han finalizado los talleres de habilidades sociales con respecto a los que los habían iniciado. La meta es que, al menos, el 90% finalicen dichos talleres.
<b>Tipo y unidad de medida</b>	Porcentaje de usuarios
<b>Fórmula de cálculo</b>	(Jóvenes que finalizan los talleres/ jóvenes que inician los talleres) * 100
<b>Fuente</b>	Memoria de los talleres de habilidades sociales
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Meta</b>	90%

A continuación se ofrece un ejemplo hipotético centrado en un objetivo operativo, para ilustrar la información normalizada que la entidad tendría que presentar en relación a cada uno de los objetivos de los proyectos, tanto en la solicitud de la subvención como en la justificación de la misma.

<b>OBJETO DE LA CONVOCATORIA</b>	Apoyo a la inserción laboral a jóvenes en riesgo de exclusión				
<b>PROYECTO DE SUBVENCIÓN</b>	Fomento de la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión del distrito de Usera				
<b>OBJETIVO OPERATIVO I</b>	Mejorar las habilidades sociales de los jóvenes requeridas para enfrentarse a la búsqueda de empleo				
<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>META</b>	<b b="" tipo<=""></b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Talleres de habilidades sociales puestos en marcha	Número de talleres	Sumatorio	5	Actividad	15 %
Usuarios que finalizan los talleres de habilidades sociales	Porcentaje de usuarios	(Jóvenes que finalizan/ jóvenes que inician) * 100	90%	Resultado	15 %
Valoración media de la mejora en habilidades sociales por parte de los participantes	Escala de 0 a 10	Media aritmética de valoraciones	8	Resultado	20 %
Valoración media de la mejora en habilidades sociales por parte de las familias	Escala de 0 a 10	Media aritmética de valoraciones	7	Resultado	25 %
Valoración media de la mejora en habilidades sociales por parte agentes externos (profesores, empleadores, etc.)	Escala de 0 a 10	Media aritmética de valoraciones	7	Resultado	25

Con los resultados observados de los indicadores, una vez concluido el proyecto, la evaluación del objetivo quedaría de la siguiente manera.

<b>OBJETO DE LA CONVOCATORIA</b>	Apoyo a la inserción laboral a jóvenes en riesgo de exclusión					
<b>PROYECTO DE SUBVENCIÓN</b>	Fomento de la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión del distrito de Usera					
<b>OBJETIVO OPERATIVO I</b>	Mejorar las habilidades sociales de los jóvenes requeridas para enfrentarse a la búsqueda de empleo					
INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	META	PONDERACIÓN	RESULTADO ALCANZADO	GRADO DE CUMPLIMIENTO (*)	CUMPLIMIENTO PONDERADO
Talleres de habilidades sociales puestos en marcha	Número de talleres	5	15%	5	100%	15%
Usuarios que finalizan los talleres de habilidades sociales	Porcentaje de usuarios	90%	15%	85%	94%	14,2%
Valoración media de la mejora en habilidades sociales por parte de los participantes	Escala de 0 a 10	8	20%	7,5	94%	18,7%
Valoración media de la mejora en habilidades sociales por parte de las familias	Escala de 0 a 10	7	25%	7	100%	25%
Valoración media de la mejora en habilidades sociales por parte agentes externos (profesores, empleadores, etc.)	Escala de 0 a 10	7	25%	6	86%	21,4%
<b>RESULTADO ALCANZADO EN EL OBJETIVO (***)</b>						<b>94,3%</b>
(*) Grado de cumplimiento= (Resultado alcanzado/Meta)						
(**) Cumplimiento ponderado: (Resultado alcanzado/Meta)* Ponderación						
(***) Resultado alcanzado en el objetivo: Sumatorio del cumplimiento ponderado						

El resultado total alcanzado por el proyecto se calculará como la media de los resultados alcanzados en todos los objetivos del proyecto. **Este dato se utilizará como criterio para la realización del pago por resultados.**

Respecto a la última pregunta, **quién va a evaluar el proyecto**, será preciso especificar si la evaluación se va a realizar interna o externamente. En el caso de que se realice con personal interno, habrá que establecer quiénes serán los responsables de esta tarea, su dependencia funcional y el procedimiento organizativo fijado. En el caso de que se realice de manera externa, será necesario especificar quién o quiénes la van a realizar.

Paralelamente, el Ayuntamiento de Madrid, llevará a cabo los controles necesarios sobre la gestión de las ayudas percibidas, constatando que los gastos aprobados concuerdan con los realizados y solicitando toda la información necesaria a efectos de seguimiento, evaluación y planificación.

En resumen:

- ✓ Se deben establecer indicadores de evaluación de las actividades, de resultados y, si es posible, del impacto del proyecto.
- ✓ Cada indicador debe estar correctamente definido, especificando: descripción, tipo y unidad de medida, fórmula de cálculo, fuente de información, periodicidad y meta.
- ✓ Se establecerán, para cada objetivo operativo del proyecto, los indicadores de

actividad, resultados y de impacto que se van a utilizar para su evaluación. La evaluación de cada objetivo se realizará de manera ponderada, considerando el peso (importancia) que tiene cada indicador en el conjunto del objetivo.

- ✓ La evaluación global del proyecto se obtendrá como una media del resultado alcanzado en la totalidad de los objetivos operativos del proyecto.

## IV. Bibliografía

Ander Egg, E. y Aguilar, M.J. (1989). *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Ed. ICSA - Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, San Isidro, Argentina.

Comisión Européenne (2006): *Orientations indicatives sur les methodes d'évaluation. Indicateurs pour le suivi et l'évaluation*. Document de travail No 2. Comisión Européenne.

García Herrero, G.A. y Ramírez Navarro, J.M. (1996). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Ed. Libros Certeza, Zaragoza.

Hernán Montalbán, M.J. y Díaz López, M. (2004): *Guía para la elaboración de planes de servicios sociales*. Volumen 21 de Cuadernos Técnicos de Servicios Sociales. Consejería de Familia y Servicios Sociales, Madrid.

Mille Galán, J. M. (2004). *Manual bàsic d'elaboració i evaluació de projectes*. Documentos Útis Pràctics, nº 13. Ed. Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Tribunal de Cuentas Europeo (2012): *¿Se han establecido instrumentos para controlar la eficacia del gasto del Fondo Social Europeo en los trabajadores de edad avanzada?* Informe Especial nº 25/2012.