

ÍNDICE

CRÉDITOS



Los proyectos

[Cómo convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano.]

Carlos Paradas / Fernando de la Riva
FUNDACIÓN ESPLAI

© 2000. Carlos Paradas y Fernando de la Riva
© 2000-2009. Fundación Esplai
Editan:



ISBN: 84-9726-552-2

INICIO

Esta versión digital ha sido posible gracias
a la colaboración de:

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE
GAJETAKO SAILA
Gizarte Gaietako Sailburuordetza
Gizarte Zerbitzuen Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE EMPLEO
Y ASUNTOS SOCIALES
Viceconsejería de Asuntos Sociales
Dirección de Servicios Sociales

[Índice]

1] PARA ELABORAR BUENOS PROYECTOS

- ¿Para qué elaboramos proyectos? 4
- La importancia de saber quiénes somos 5
- Es imprescindible tener un buen proyecto 7
- Los medios para llevarlo a cabo 9
- ¿Cómo estudiar una convocatoria de subvenciones? 11
- Explicar con claridad el proyecto 13
- Presentar nuestra organización para crear confianza 17
- Cuidar la presentación y la imagen 18
- Preparar los papeles 20
- Negociar, defender el proyecto 22
- Prever la justificación de "la pasta" 23
- La importancia de la evaluación 25
- Preparar una buena memoria 26
- Hacer los proyectos en equipo 27

pág. **3**



2] TRUCOS PARA MEJORAR NUESTROS PROYECTOS

- Un proyecto para conocer nuestra realidad 32
- Una consulta pública para definir prioridades 33
- Un concurso de ideas 33
- El papelógrafo y el mapa del proyecto 34
- Presentando (y mejorando) el proyecto en la asociación 35
- Propongamos proyectos, impliquemos a otras asociaciones 35
- La red de escuchas 36
- La red de apoyo 36
- ¿A quién informamos? 37
- No engañar-se 37
- Un proyecto para devolver los resultados 38
- Cómo nos ven los otros 39

pág.

31



3] RECETARIO BÁSICO, A MODO DE RESUMEN

pág. **41**

BIBLIOGRAFÍA PARA PROFUNDIZAR 44

Otros títulos de la colección 45
Contraportada 46







[Para elaborar buenos proyectos

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

En este Cuaderno Práctico nos proponemos conseguir dos cosas:

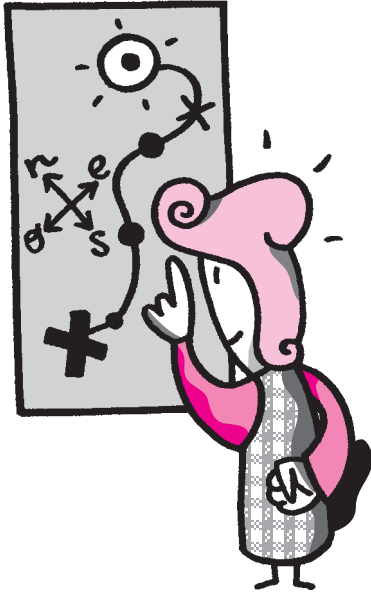
- Contribuir a hacer más fácil la elaboración de proyectos, poner al alcance de las asociaciones y colectivos herramientas sencillas que les ayuden a dar forma a sus proyectos de acción y a buscar los medios para realizarlos.
- Insistir, una y otra vez, ponernos pesadísimo, hasta convencer a quien nos lea, de que los proyectos son para llevarlos a cabo, consigamos o no subvención, buscando los medios donde estén y/o aprovechando al máximo los recursos de los que ya disponemos.

Esta segunda parte, la de llevar a cabo, realizar nuestros proyectos, es la más difícil, pero también la más importante y la más apasionante: se trata de

hacer realidad, de alcanzar los objetivos para los cuales existimos como asociación.

Así que, antes de “meternos en harina”, antes de entrar al tema, conviene que nos preparemos mentalmente, porque el asunto es importante: de lo que hablamos en estas páginas no es sólo de “cómo escribir un proyecto”, sino, sobre todo, de “cómo concretar, en un proyecto de acción, los objetivos de nuestra asociación, y buscar y organizar los medios para hacerlo realidad”.

Como en otros Cuadernos Prácticos, no hay aquí recetas infalibles para elaborar proyectos y conseguir recursos cualquiera que sea el caso y la situación. Hay pistas prácticas, consejos, ideas que, convenientemente adaptadas a la realidad de cada asociación o colectivo, pueden sernos útiles.



El proyecto es como un "mapa" de la ruta que vamos a seguir para alcanzar nuestro objetivo. Nos sirve para seguir todos el mismo camino, para saber las etapas que vamos cubriendo, para buscar nuevas sendas cuando la que seguimos no es la correcta...

[¿Para qué elaboramos proyectos?]

Si preguntáramos a las asociaciones ¿para qué elaboran sus proyectos?, probablemente muchas nos habrían contestado, para conseguir subvenciones, para obtener "pasta".

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

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

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

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

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

Podemos elaborar proyectos para concretar las actividades "externas" de la asociación, y esos son de los que nos ocupamos más frecuentemente, pero también podemos elaborar proyectos para mejorar la cohesión y la organización interna entre los miembros y para mejorar la proyección y el conocimiento social de nuestra asociación y para conseguir más miembros y apoyos, y para... O sea, **TODOS** los aspectos de la vida asociativa, los objetivos y acciones que nos proponemos desarrollar en cada uno de ellos, pueden y deben ser concretados en proyectos de acción.

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



[La importancia de saber quiénes somos

Pues eso, que si lo de elaborar proyectos significa concretar la manera cómo vamos a intentar alcanzar nuestros objetivos, entonces, antes que nada, es importante saber quiénes somos, qué queremos conseguir como asociación, a dónde queremos llegar.

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

Pero además, es muy importante tener claro quiénes somos, cuál es la misión de nuestra asociación, para que todos los miembros, teniendo las ideas claras, reforcemos nuestra motivación, nos unamos como una piña y trabajemos juntos para conseguirla.

Todos los miembros de la asociación (todos los que podamos implicar) deben tener claro y deben poder transmitir a otras personas, cuando sea necesario (la mejor publicidad de nuestra asociación es la que se hace de boca en boca), cuál es la identidad de nuestra asociación:

- **¿QUIÉNES SOMOS?**

¿Quiénes formamos la asociación?, ¿cuántos miembros activos somos?, ¿cuáles son nuestros rasgos característicos? (vecinos de un barrio, jóvenes, mujeres, profesionales, voluntarios, afectados por un determinado problema o necesidad, etc.).

- **¿QUÉ HACEMOS?**

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

- **¿PARA QUÉ LO HACEMOS?**

¿Cuáles son nuestros objetivos fundamentales?, ¿qué queremos conseguir con nuestra acción?, ¿cuáles son las finalidades de nuestra asociación?.

- **¿PARA QUIÉN LO HACEMOS?**

¿Quiénes son nuestros destinatarios?, las personas, los grupos, colectivos, sectores sociales a quienes



Es muy importante tener claro quiénes somos, cuál es la misión de nuestra asociación, para que todos los miembros, teniendo las ideas claras, reforcemos nuestra motivación, nos unamos como una piña y trabajemos juntos para conseguirla.

dirigimos nuestras acciones (toda la comunidad social, la población de un territorio concreto, un sector o grupo social determinado, un colectivo afectado por un problema o necesidad concreta, etc.).

Es importante dar respuesta a estas preguntas colectivamente (implicando a todos los miembros posibles de la asociación), de forma clara (con palabras sencillas, en un lenguaje que podamos entender todos, especialmente aquellos a quienes nos dirigimos) y de forma breve (con las palabras necesarias, sin literatura, ni "paja").

Y es necesario que hagamos este ejercicio con cierta frecuencia, revisando nuestra misión porque la realidad cambia y también cambian los miembros de la asociación y no podemos dejar que nuestros objetivos se petrifiquen.

Para construir y revisar colectivamente nuestra misión podemos utilizar todo tipo de técnicas: consultas persona a persona, consultas mediante cuestionarios, sesiones de trabajo y seminarios, asam-

bleas, iniciativas de formación, publicaciones y boletines, juegos y dinámicas participativas (como "La lluvia de ideas", "La lluvia de tarjetas", etc.), carteles y tabloneros de anuncios, etc.

La misión de nuestra asociación es como su carné de identidad y debe estar al día y reflejarse en todos nuestros documentos, convocatorias, folletos, carteles, dossieres informativos, etc.

[Es imprescindible tener un buen proyecto

Bueno, pues si ya tenemos claro quiénes somos, ahora se trata de concretar nuestros objetivos en buenos proyectos. Porque, si son malos, ¿para qué vamos a querer llevarlos a cabo?

¿Qué entendemos por un BUEN PROYECTO? Pues hay, al menos, en nuestra modesta opinión, 4 criterios que hemos de tener en cuenta:

- Un proyecto es tanto más bueno, cuanto más claramente está relacionado con necesidades, intereses, situaciones reales de colectivos sociales concretos: jóvenes, mujeres, vecinos de un barrio, personas con una carencia o discapacidad, etc.

Podemos conocer la realidad empezando por preguntar a los propios miembros de la asociación lo que ellos saben y opinan de esa realidad, de los problemas y necesidades que consideran más importantes. Podemos seguir preguntando a los propios destinatarios, y también a miembros de otras asociaciones, y a otros agentes sociales (técnicos de las administraciones públicas), vecinos, líderes sociales... Podemos consultar estudios e investigaciones realizadas, artículos y reportajes en prensa, opinio-

nes de expertos, etc. Todo sirve para conocer cada día mejor nuestro entorno asociativo y conseguir que nuestros proyectos se ajusten a él como un guante.

Lo más importante es que las asociaciones y colectivos desarrollen su capacidad de escucha activa de la realidad: observar, preguntar, escuchar, recoger... a lo largo y ancho de todas sus acciones y actividades.

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



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

- Un proyecto será tanto más bueno, cuanto que no existan otras iniciativas adecuadas o suficientes en marcha para responder a esa necesidad o interés social.

No se trata de duplicar esfuerzos ni recursos cuando ya hay una buena iniciativa funcionando, cuando ya existe alguna otra asociación o institución que trabaja adecuadamente en torno a los mismos objetivos. En esos casos, y si el problema o la necesidad nos afectara muy directamente, podemos hacer proyectos para complementar o reforzar las acciones ya en marcha.

Si no estamos de acuerdo en cómo están abordando el problema o la necesidad esas instituciones o entidades, deberemos presionarlas para que cumplan adecuadamente su misión y, en algún caso extremo, nos encontraremos incluso en la necesidad de poner en marcha proyectos alternativos, pero sobre todo, se trata de no desperdiciar esfuerzos ni recursos.

- Un proyecto será tanto más bueno, cuanto que tengamos una buena idea para actuar sobre ese problema o situación, en fin, que seamos capaces de formular:

Una propuesta interesante: que interese a quienes van a participar en su realización, a los destinatarios y a los propios miembros de la asociación.

Posible: que se pueda llevar a cabo con los medios y recursos existentes y disponibles.

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

Relacionada con el carácter de nuestra asociación: porque se supone que ha de servir para el cumplimiento de nuestra misión y no a la de las instituciones públicas o a las de otras asociaciones.

- Un proyecto será tanto más bueno, cuanto que tengamos las ideas más claras. Lo de escribirlo es lo último, antes tenemos que pensar, debatir, hacer borradores y esquemas... hasta que tengamos perfectamente claro lo que queremos hacer.

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

[Los medios para llevarlo a cabo

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

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

Muchas asociaciones realizan distintas actividades o iniciativas para conseguir recursos propios: rifas, festivales, verbenas, mercadillos, exposiciones y subastas, venta de camisetas, agendas, libros, prestación de servicios diversos, etc. Cuanto mayor sea nuestra capacidad de generar recursos propios para nuestra asociación, mayor será nuestra independencia y nuestra capacidad de actuar con autonomía, sin depender de subvenciones o apoyos ajenos. Aquí interviene, de manera decisiva, la creatividad e imaginación de las asociaciones.

- En otros casos, los medios necesarios estarán disponibles en el propio entorno de la asociación. Es lo que llamamos **recursos comunitarios**: locales de instituciones públicas, iglesias..., recursos materiales y equipos cedidos por alguna entidad o particular, centros de información o de recursos públicos o privados, etc. Conviene que hagamos una especie de censo o mapa de los recursos comunitarios disponibles existentes en nuestro entorno.

- En ocasiones, los recursos necesarios se encontrarán en la colaboración y cooperación con otras asociaciones. Unas asociaciones disponen de recursos propios infrautilizados (técnicos, materiales, humanos, etc.) de los que carecen otras asociaciones y que pueden ser utilizados por éstas. Cooperar entre asociaciones es una forma fácil de disponer de muchos recursos. Es lo que llamamos **recursos compartidos**. No será difícil, si tenemos una buena relación y colaboración con otras asociaciones, saber qué recursos, de los nuestros y de los suyos, pueden ser compartidos y pueden servir para llevar a cabo nuestros proyectos.



Cuanto mayor sea nuestra capacidad de generar recursos propios para nuestra asociación, mayor será nuestra independencia y nuestra capacidad de actuar con autonomía.

Aquí interviene, de manera decisiva, la creatividad e imaginación de las asociaciones.

- Algunas empresas, bancos o cajas de ahorro, directamente o a través de fundaciones, también apoyan económicamente iniciativas de las asociaciones, patrocinan o sponsorizan sus actividades, por lo general a cambio de un poco de publicidad en boletines, carteles y folletos promocionales, etc. Son lo que llamamos **recursos privados**. Conviene que nos enteremos de qué fundaciones de empresas o entidades financieras actúan en nuestro entorno.

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

- Las administraciones públicas, ayuntamientos, diputaciones provinciales, gobiernos autonómicos,

Gobierno central e incluso, entidades supranacionales como la Unión Europea, la UNESCO, el Consejo de Europa, etc., subvencionan proyectos de las asociaciones, mediante convocatorias anuales o mediante convenios. Es lo que llamamos **recursos públicos**. Para acceder a ellos, debemos estar informados de las convocatorias de subvenciones o acudir directamente a los técnicos y responsables políticos de las administraciones a proponerles nuestros proyectos y, si es posible, conseguir su apoyo.

En este Cuaderno nos ocuparemos sobre todo de éstos últimos, de los recursos públicos al alcance de las asociaciones. Y ello, no porque creamos que son los únicos, ni siquiera los más importantes, sino porque son los más "normales", esto es, a los que suelen recurrir normalmente gran parte de las asociaciones.

Pero creemos firmemente que las asociaciones y colectivos sociales necesitan generar recursos propios y diversificar sus fuentes de recursos ajenos, aprovechando al máximo los recursos comunitarios y los recursos compartidos con otras asociaciones, para fortalecer su castigada autonomía.



[¿Cómo estudiar una convocatoria de subvenciones?

Como hemos comentado más atrás, tanto a los recursos públicos (de ayuntamientos, diputaciones provinciales, gobiernos autónomos...) como en menor medida, pero también, a los recursos privados (de fundaciones privadas, obras sociales de cajas de ahorros, etc.) se accede a través de convocatorias de subvenciones.

Estas convocatorias suelen aparecer en los primeros meses de cada año y, en el caso de las administraciones públicas, deben ser publicadas obligatoriamente en los boletines oficiales de cada administración (Boletín Oficial del Estado, boletín oficial de cada comunidad autónoma, de cada provincia, de los ayuntamientos...) a los cuales se puede acceder tanto en las bibliotecas públicas como en los propios organismos oficiales.

De la misma forma, podemos escribir al comienzo de cada año cartas a los correspondientes organismos oficiales para que nos mantengan oportunamente informados de dichas convocatorias. También podemos acudir o llamar por teléfono a los Centros de Información (al Ciudadano, Juveniles, de la Mujer, etc.) con los que suelen contar muchas administraciones, para recabar esa información. Muy a menudo, los

ayuntamientos, diputaciones y otros departamentos públicos publican revistas periódicas o boletines informativos en los que suelen existir secciones específicas dedicadas a subvenciones, premios y concursos. Si solicitamos estas publicaciones, nos las enviarán gratuitamente en la mayor parte de los casos.

Otra vía de información, una vez más, es la cooperación entre asociaciones. Las plataformas, coordinadoras, federaciones, etc., pueden cumplir un importante papel difundiendo oportunamente la información sobre las convocatorias de subvenciones entre las asociaciones que forman parte de ellas. Todo es cuestión de ponerse de acuerdo y repartirse el trabajo.

En primer lugar, debemos tener especialmente en cuenta los epígrafes que se refieren a los "objetivos y ámbitos" :

- Las prioridades que suele señalar cada convocatoria: los sectores sociales (jóvenes, mujeres, tercera edad, inmigrantes, población en general, etc.), tipos de destinatarios a los que se dirigen preferentemente las ayudas (personas con discapacidades, desempleados, población de determinados territorios, etc.); los proble-



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

mas, necesidades o ámbitos temáticos sobre los que pretenden incidir esas ayudas públicas, etc.

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

El Objeto de la convocatoria, donde se desarrollan tanto la finalidad que ésta tiene, como los ámbitos específicos susceptibles de subvención. También habrá de tener en cuenta los programas/actividades que quedan excluidos de la convocatoria.

Los Solicitantes que pueden demandar la subvención (asociaciones sin ánimo de lucro, cooperativas, fundaciones, etc.), los requisitos que tienen que cumplir y quiénes están excluidos de la convocatoria.

Las Informaciones que deben proporcionarse: documentación que deben aportar los solicitantes, plazos de presentación de la solicitud, fecha de la resolución, etc.

Los Criterios de concesión a) Criterios generales: Destinatarios, tipos de acciones a realizar. b) Criterios técnicos: Claridad del proyecto, eficacia. Así mismo, deberían facilitar información de quién forma parte de la comisión evaluadora de los proyectos presentados, así como de los plazos en que ésta se reuniría.

- Analizar el presupuesto global con el cual está dotada la convocatoria. Todas las convocatorias no están dota-

das con los mismos recursos, ni se dirigen a proyectos del mismo volumen presupuestario. Por eso, hemos de informarnos de la cuantía media de las ayudas, teniendo en cuenta las "subvenciones medias" concedidas en años anteriores, para calcular la subvención que podemos solicitar y si se adecúa a nuestro proyecto. También nos tendrán que informar sobre el tanto por ciento máximo del presupuesto del proyecto que nos pueden conceder como subvención. Si el porcentaje, como suele suceder, no pasa del 50% o, como mucho, 75% del presupuesto, podemos pensar también en la posibilidad de la cofinanciación de un mismo proyecto por diferentes organismos.

- No olvidemos que, si nos conceden la subvención solicitada, automáticamente también estamos asumiendo una serie de obligaciones como son: Cumplimiento de las fechas estipuladas para la realización de las actividades, asistencia a reuniones de coordinación, presentación de informes, memorias y justificaciones económicas, comunicación de cambios en la programación, etc.

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



[Explicar con claridad el proyecto

Tenemos buenas ideas, sabemos lo que queremos hacer, tenemos un buen proyecto... ahora se trata de explicarlo con la mayor claridad, no sólo para que podamos compartirlo todos cuantos vamos a participar en su realización sino también para poder explicárselo a otros a los que solicitaremos apoyo para llevarlo a cabo. En definitiva, éste es el momento de ponerse a escribir el proyecto.

Explicar bien un proyecto significa dar respuesta a 10 preguntas:

¿QUIÉN?

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

¿POR QUÉ?

Cualquier proyecto debe comenzar con una fundamentación que ayude a entender la necesidad e interés del proyecto, que explique con claridad por qué es importante realizarlo. Si nuestro proyecto se centra en algún colectivo concreto, deberemos explicar brevemente las características y situación de dicho

colectivo. Si se centra en un territorio concreto, un barrio, una comarca, un pueblo, etc., deberemos explicar cuáles son sus rasgos fundamentales. Si se ocupa de un problema, una necesidad o un interés social concreto, también deberemos explicar cuál es la situación real de ese problema.

¿PARA QUIÉN?

El proyecto debe explicar con toda claridad cuáles son sus destinatarios, los participantes o beneficiarios a quienes se dirige o con quienes se realizará el proyecto. Conviene que señalemos sus características generales (si no lo hemos hecho ya en la fundamentación) y también su número. Podemos hacer referencia tanto a los destinatarios directos, a los que se dirige específica y prioritariamente el proyecto, y también -cuando sea el caso- a sus destinatarios indirectos, o sea, a aquellos que se beneficiarán del proyecto aunque no se realice ninguna acción específica con ellos (por ejemplo: los alumnos se benefician indirectamente de un programa de formación de profesores, los inmigrantes se benefician indirectamente de un programa de sensibilización intercultural e información a la población en general, las familias respectivas se benefi-



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

cian indirectamente de un programa de atención a toxicómanos, etc.).

¿PARA QUÉ?

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

¿QUÉ?

En todo proyecto hemos de reseñar las actividades que vamos a llevar a cabo. Si fuera un proyecto grande, convendrá que agrupemos las distintas actividades por fases sucesivas.

Las actividades deben estar descritas, clara y brevemente, de forma que puedan ser comprendidas, por

separado y en su relación entre unas y otras, como un proceso. Si el proyecto se refiriera a actividades formativas, informativas o de difusión, deberemos hacer referencia a los contenidos temáticos previstos.

Hemos de incluir las actividades de preparación y evaluación del proyecto (reuniones, consultas, análisis del problema o de la realidad, etc.), que raramente se incluyen en los proyectos -como si el proyecto se elaborara y evaluara solo-. En ocasiones, en ciertas convocatorias de ayudas, los formularios de los proyectos incluyen un punto específico para señalar cuándo y cómo, con qué métodos y técnicas, se llevará a cabo la evaluación.

¿CON QUÉ?

En cualquier proyecto habremos de señalar los medios, los recursos de todo tipo que necesitamos para realizar las actividades previstas.

Esos medios serán, fundamentalmente, recursos humanos (las personas -voluntarias y/o remuneradas- que necesitamos para desarrollar las diferentes tareas derivadas del proyecto), recursos materiales (los materiales fungibles e inventariables, equipamientos y locales, equipos técnicos, etc., que se



requerirán para llevar a cabo las acciones previstas) y recursos económicos (el dinero necesario para el pago de servicios, colaboraciones o la compra de materiales no disponibles).

¿CON QUIÉN?

Aunque en el punto anterior ya hemos hecho referencia a los recursos humanos, en ciertos proyectos, por su volumen, su complejidad técnica, etc., será necesario, no sólo hacer una referencia general a esos recursos humanos, sino explicar con detalle quiénes intervendrán en el proyecto y cuál es la cualificación técnica que les acredita para su desarrollo (colaboradores, voluntarios, profesionales, técnicos, coordinadores, etc.). esa información más pormenorizada podrá contribuir a generar confianza en quienes estudien nuestro proyecto.

¿CUÁNDO?

Cualquier proyecto debe incluir un calendario de realización de las distintas fases y actividades previstas. Puede ser muy útil incluir un "cronograma", o sea, un cuadro gráfico de doble entrada (actividades/fechas) en el que pueda verse, de un solo golpe, todo el calendario previsto para el desarrollo del proyecto.

¿DÓNDE?

Ya en la fundamentación hacíamos referencia a la necesidad -según los casos- de explicar las características del territorio donde se va a realizar el proyecto. Pero también hemos de señalar el ámbito geográfico que abarcará el proyecto (un solo barrio, una ciudad, una comarca, una provincia, una región, etc.). Y también deberemos hacer referencia a los lugares o espacios (por ejemplo: aulas o locales de la asociación, calles y plazas, equipamientos públicos, casas de cultura o de juventud, centros educativos, bibliotecas, etc., salas de hotel, equipamientos cedidos por empresas privadas, etc.) donde se llevarán a cabo físicamente las actividades.

¿CUÁNTO?

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

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

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

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

Pagos por servicios o colaboraciones personales: secretaría, conferenciantes, técnicos colaboradores, etc.

Gastos de comunicación: teléfono, correo, fax, correo electrónico, mensajeros, etc.

Compra de material de oficina: que puede incluirse en fungible o inventariable, según los casos.

Alquileres o gastos de mantenimiento de locales necesarios para el desarrollo del proyecto.

Viajes y desplazamientos derivados de la actividad.

Dietas de alojamiento y manutención derivadas de la actividad.

El presupuesto puede hacer mención a aquellos recursos propios de los que dispone la asociación, incluido el trabajo voluntario de sus miembros y que aporta para la realización del proyecto. Puede mencionar también aquellos otros recursos cedidos por otras asociaciones o entidades.

Cuando nuestro proyecto se presente a una convocatoria pública de subvención, deberemos indicar la

cantidad exacta que se solicita y, en muchos casos, señalaremos si hemos solicitado alguna subvención a otra institución pública para el mismo proyecto.

No hay una regla fija respecto al tamaño que debe tener un proyecto escrito, pero conviene que cuanto más complejo sea, desde el punto de vista técnico, cuanto más se prolongue en el tiempo su desarrollo, cuantos más recursos y colaboraciones requiera... seamos más minuciosos e incluyamos más detalles, más datos y precisiones, tanto en el propio proyecto como en el presupuesto. En otras palabras, mientras que el proyecto para la realización de la fiesta patronal en el barrio puede ser breve y sencillo, un proyecto para la reinserción social de ex-toxicómanos, que se desarrollará a lo largo de uno o dos años, deberá ser mucho más detallado.



Presentar nuestra organización para crear confianza

Ya comentamos anteriormente, cuando hablábamos de la necesidad de explicar bien nuestro proyecto, la importancia de presentar a nuestra asociación.

Para ello, además de aportar los datos y documentos que nos pidan en la convocatoria, podemos preparar y adjuntar dossiers de actividades, dossiers de prensa, folletos promocionales de actividades, etc., que contribuyan a que nuestra entidad sea mejor conocida.

Algunos elementos que pueden y deben incluir estos dossiers son:

- **La reseña institucional:** año de fundación, misión u objetivos fundamentales, miembros (su número, sus características generales, etc.), sede social, teléfonos, fax, dirección de correo electrónico, página Web en Internet, personas de contacto, etc., es decir, los datos de identificación de la asociación.
- **Currículum de actividades** pasadas y actuales. Esto dará confianza a quien lo lea ya que es donde verdaderamente se va a reconocer si tenemos "tablas", capacidad para ejecutar el proyecto, programa, etc.

- **Fotocopias, folletos, fotos, noticias de prensa**, etc. Para hacer ver la incidencia que tiene nuestra asociación en la sociedad. Conviene destacar la importancia que tiene el cuidar a su vez nuestra imagen como colectivo, a través de los materiales que utilizamos para que los demás nos conozcan, pero de esto nuevamente hablaremos más adelante.

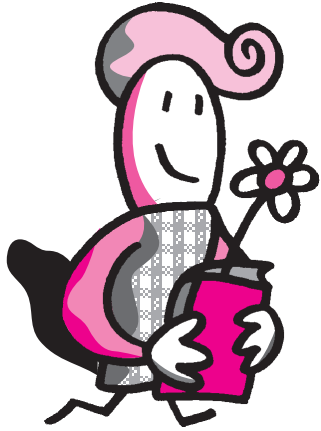
- **Estatutos y documentos oficiales** de la organización como tal. Esto dotará de oficialidad a nuestra entidad, y además, nos lo solicitarán siempre que pidamos una subvención o propongamos un convenio.

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

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



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



Un buen proyecto, presentado de forma cutre y desaliñada, puede causar mala impresión y pasar desapercibido. Por el contrario, un buen proyecto, bien presentado, siempre llamará la atención y atraerá el interés de quiénes lo lean.

[Cuidar la presentación y la imagen

Es fundamental que nuestro proyecto sea un buen proyecto y que esté bien explicado. Pero no podemos olvidarnos de su forma, de su presentación visual. Un buen proyecto, presentado de forma cutre y desaliñada, puede causar mala impresión y pasar desapercibido. Por el contrario, un buen proyecto, bien presentado, siempre llamará la atención y atraerá el interés de quiénes lo lean.

Y esto vale tanto para nuestro proyecto como para la presentación de nuestra asociación cuya imagen debemos cuidar muy especialmente.

Hace no mucho tiempo, lo de "cuidar la imagen" era casi una asignatura imposible para las asociaciones, pues no disponíamos de medios adecuados a nuestro alcance. Pero hoy han cambiado las cosas y es mucho más fácil que podamos prestar una atención adecuada a la imagen de nuestros documentos y proyectos.

He aquí algunas pistas, para orientarse al respecto:

- Para escribir el proyecto y la presentación de nuestra asociación, utilicemos un ordenador de la propia asociación -cuando disponga de él- de alguno de sus miembros, de otra asociación o institución que nos lo preste...
- Empleemos un tamaño de letra grande (12 o 13 puntos), márgenes amplios, párrafos cortos, etc... para evitar un texto "ladrillo", con muchas letras y muy apretadas, y así facilitar la lectura.
- Cuando se trate de puntos largos, que ocupen mucho espacio, utilizaremos el "salto de página" al concluirlos, evitar empezar un nuevo punto en la misma página. No hay que tener miedo a que en el documento existan "zonas blancas", alivian la lectura y descansan la vista. Aunque tampoco conviene pasarse (mucho derroche de papel, poco contenido: mucho arroz, pero poco pollo).
- Aprovechemos cualquier procesador de textos convencional (Microsoft Word, Word Perfect, etc.) de los que dispone cualquier ordenador personal, para cuidar el formato y la maquetación



del proyecto: sangrías, títulos de mayor tamaño, negritas para resaltar frases, recuadros con ideas fundamentales, etc.

- Utilicemos siempre, en todo el texto, las mismas fuentes o tipos de letra, los que nos resulten más atractivos (Comic Sans, Arial, Times New Roman, etc.).
- Si es posible, aprovechándonos de los recursos tecnológicos a nuestro alcance (scanners domésticos, impresoras a color, etc.), incorporemos al proyecto colores, dibujos, fotos, gráficos, etc.
- Si se trata de un proyecto amplio, con varias partes o secciones, podremos diferenciarlas utilizando para cada sección papeles de diferentes colores (siempre en tonos claros, pues los colores oscuros dificultan la lectura), que ya se encuentran en muchas papelerías y copisterías.
- Cuidemos la portada que es la que causa la primera impresión del lector, destacando en letras grandes el título del proyecto (cuanto más claro y sugerente, mejor), "PRESENTADO POR....." (el

nombre de nuestra asociación), utilizando imágenes alusivas, etc.

- Si se trata de un proyecto para el cual vamos a buscar apoyo fuera de la asociación, en alguna entidad privada o en alguna convocatoria pública de subvenciones, será muy oportuno que "encuadernemos" el proyecto, con una espiral u otro sistema que nos facilitarán en cualquier copistería o en una carpeta de plástico transparente, de la que encontraremos muy variados modelos en las papelerías.



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

[Preparar Los papeles

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

Estas pistas básicas son:

- Leer despacito, con suma atención, la parte de la convocatoria donde se solicitan los papeles. Prestar atención a la "letra pequeña". Como ya hemos comentado en puntos anteriores, en la convocatoria aparecerá un punto exclusivamente para enumerar la documentación que ha de adjuntarse al proyecto.
- Ante la menor duda, consultar telefónicamente al departamento técnico de la administración correspondiente. Ésto es preferible a equivocarnos y tener que pasar por el trámite de un requerimiento para subsanar nuestra equivocación y/u olvido.
- Hacer varias fotocopias de los documentos (todas las administraciones piden los mismos generalmente).
- Tener en cuenta que, en la mayor parte de los casos, las compulsas de un organismo de la administración no sirven para otro diferente.
- Dirigirnos directamente a los registros correspondientes -que aparecen en la convocatoria-, donde habremos de presentar la documentación. Mejor hacerlo en persona que por correo, con el objeto de reforzar la seriedad de nuestro colectivo.
- Traernos una fotocopia sellada con el registro de entrada de la entidad, de toda la documentación que entreguemos en una administración pública.
- Cumplir escrupulosamente los plazos.
- Guardar los papeles ordenados en un lugar conocido por todos, evitando que las tareas administrativo-burocráticas queden siempre en manos exclusivas de una sola persona.

Los "papeles" que nos solicitarán con mayor frecuencia suelen ser:



- Fotocopia compulsada del D.N.I de la persona que firma la solicitud (por lo general, el/la presidente/a de la asociación).
- Fotocopia compulsada del Código de Identificación Fiscal, C.I.F, de la entidad solicitante.
- Fotocopia compulsada de los estatutos.
- Fotocopia compulsada del acta de elección del solicitante como representante legal de la entidad o institución.
- Certificación compulsada de la inscripción en el Registro de Asociaciones o registro correspondiente.
- Certificación por parte del secretario/a de la entidad de no haber recibido subvención alguna de otras entidades públicas y/o privadas que supere el 100% del coste total del proyecto.
- Diversos certificados de todas las administraciones tributarias en las que estemos implicados de alguna

u otra forma, (Hacienda estatal y local, Seguridad Social...) de estar al día en los pagos correspondientes y no estar en situación de deudor.

- Al concluir el proyecto, nos pedirán que entreguemos una "Memoria de Actividades". Pero de eso hablaremos un poco más adelante.

Como puede verse, no será por falta de papeles.



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

[Negociar, defender el proyecto

Ya hemos comentado en apartados anteriores la importancia de presentar nuestro proyecto, lo cual implica algo más que enviarlo por correo a la dirección del organismo pertinente.

En nuestra opinión este "algo más" consiste en:

- Hacer un seguimiento de los pasos administrativos, saber en todo momento dónde está nuestra solicitud, quién la tiene, etc.
 - Llamar por teléfono. Solicitar información sobre fechas, criterios y procedimientos de evaluación.
 - Conectar con la persona responsable. Ofrecernos para ampliar la información.
 - Vender el proyecto, este no sólo se presenta, también se negocia y se defiende, empleemos argumentos como co-responsabilidad de la administración concreta (Juventud, Mujeres, etc).
- Si estamos fuera de plazo, llegar a acuerdos con la administración para futuros plazos.

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



[Prever la justificación de "La pasta"]

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

Esta cuestión de la justificación económica de los proyectos es, a menudo, oscura y confusa, y genera desconfianza en cuantos se acercan o conocen a las asociaciones: se engordan artificialmente presupuestos para que nos den la mitad de la subvención que solicitamos y poder realizar todo el proyecto, se emplean recursos conseguidos para el desarrollo de un proyecto en gastos de personal o mantenimiento de la asociación, se justifican subvenciones con facturas que nada tienen que ver, etc.

A las asociaciones y colectivos les interesa mucho acabar con estas situaciones. Las cuentas deben ser claras, aunque no las viera nadie, por una cuestión elemental de ética, por honestidad de la asociación. Un refrán popular dice que "para tener la boca gran-

de, hay que tener el culo limpio", o sea, que para poder reivindicar, reclamar, denunciar... es preciso tener la conciencia tranquila y una práctica asociativa transparente.

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

- Ya desde el momento de la elaboración del presupuesto, hemos de incluir partidas y conceptos que sean fácilmente justificables, o sea, que no haya dificultad alguna para conseguir justificantes legales (facturas, recibos, etc.) que acrediten los gastos realizados.
- Es conveniente llegar a acuerdos con los proveedores de materiales y los colaboradores necesarios para el proyecto. Cuando consigamos una subvención pública, hemos de tener en cuenta que algunas administraciones hacen el ingreso de las subvenciones concedidas mucho tiempo después de lo establecido en sus propias convocatorias, por lo que, con frecuencia, los proveedores y colaboradores deberán esperar para poder cobrar. Si trabajamos con provee-



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

dores y colaboradores habituales, este tipo de compromisos no será muy difícil.

- Si es posible, y especialmente cuando se trate de grandes proyectos dotados con grandes recursos económicos, podemos intentar llegar a acuerdos con nuestro banco habitual para que, con la certificación oficial de la subvención concedida, nos "adelante a cuenta" parte de los fondos para poder iniciar la actividad. En esos casos, habrá que prever -en el propio presupuesto- los intereses bancarios. Algunas instituciones financieras, por propia iniciativa o por acuerdo con distintas administraciones, disponen de líneas de crédito de estas características.
- Cuando realicemos cualquier pago referido al proyecto, debemos solicitar facturas originales, siempre con IVA, a nombre de nuestra asociación, incluyendo nuestro número de CIF, mencionando el concepto del pago y cuidando que se corresponda con los conceptos señalados en el presupuesto presentado.
- La factura debe incluir todos los datos del proveedor, incluido su número de CIF o NIF.

- Hemos de tener en cuenta que, a menudo, las subvenciones públicas se abonan en dos pagos: primero, uno del 50% ó del 75% y el resto, una vez justificado el primer pago, por lo que habremos de tener especial cuidado para justificar cuanto antes la parte recibida, para poder cobrar la pendiente.

- Los justificantes de pago, que habremos de presentar posteriormente a la entidad financiadora del proyecto (o, cuando el proyecto se realizase con recursos propios, tendremos que presentar a nuestros socios y miembros), deben guardarse juntos en una carpeta o archivador específico.

- Si el volumen del proyecto fuera muy grande, puede ayudar mucho a la claridad de la gestión económica, abrir una cuenta bancaria específica a través de la cual se realicen todos los pagos y movimientos económicos del proyecto.

[La importancia de la evaluación

La evaluación es una parte fundamental de los proyectos. Si no evaluamos nuestros proyectos, nunca sabremos si hemos conseguido realmente nuestros objetivos, desconoceremos en qué hemos acertado y en qué hemos fallado, no estaremos en condiciones de mejorar nuestras acciones y proyectos futuros, etc.

En fin, si no evaluamos es que "tocamos de oído", hacemos las cosas por intuición, según nos parece.

Así que, a la hora de elaborar nuestros proyectos, hemos de pensar y concretar en los distintos momentos en que evaluaremos la marcha y el correcto desarrollo del proyecto y los métodos y técnicas con que lo haremos. A eso le llamamos **evaluación continua** del proyecto y se puede realizar mediante reuniones de quienes intervienen en el desarrollo del proyecto, consultas -cara a cara o por escrito-, cuestionarios; mediante técnicas y juegos diversos con los participantes o destinatarios, que nos permitan contrastar sobre la marcha si se van consiguiendo los objetivos previstos.

Al concluir el proyecto, deberemos realizar una **evaluación final**, en la que hagamos nuevas consultas, analicemos todos los datos e informaciones recogidas a lo largo del proceso, etc., para llegar a conclusiones finales: ¿en qué medida alcanzamos los objetivos inicialmente previstos?, ¿qué aspectos del proyecto funcionaron mejor?, ¿en cuáles hubo más fallos?, ¿qué hemos aprendido de este proyecto para mejorar nuestra organización asociativa y la eficacia de nuestra acción?, ¿en qué medida nos ha servido para avanzar en la dirección de los objetivos de nuestra asociación?

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



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



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

[Preparar una buena memoria

Con frecuencia, las entidades o instituciones que financien nuestros proyectos nos pedirán que, a su término, les presentemos una memoria que dé cuenta de los resultados del proyecto.

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

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

- El proyecto inicial, particularmente su fundamentación, sus destinatarios y sus objetivos.
- Una descripción de las acciones desarrolladas, de las distintas actividades realizadas a lo largo del proyecto.
- Una valoración de los resultados obtenidos, de acuerdo con los objetivos propuestos. En los proyectos, a menudo, no se alcanzan completamente todos los obje-

tivos planteados y, sin embargo, muchas otras veces, se consiguen resultados que no estaban inicialmente previstos o que se consideraban secundarios.

- Conclusiones alcanzadas, lo que hemos aprendido o descubierto, valoraciones, planteamientos de futuro, etc., que se derivan del proyecto.
- Folletos, programas de actividades, noticias y referencias en prensa, etc.
- Otros datos de interés: Presupuesto de ingresos y gastos, relación de participantes y colaboradores en el proyecto, etc.

Esta memoria, al igual que hemos dicho respecto del proyecto, no debe ser un "ladrillo" de muchas páginas (a no ser que nuestro verdadero objetivo sea conseguir que no la lea nadie), repleto de datos y más datos. Debemos intentar por todos los medios que recoja esencialmente la información fundamental para poder conocer y valorar el trabajo realizado. En todo caso, su tamaño deberá estar en proporción a la importancia y complejidad del proyecto.

Igualmente, deberemos cuidar la imagen, la forma, la presentación de nuestras memorias, para que sean atractivas y fácilmente comprensibles.



[Hacer Los proyectos en equipo

Hasta aquí, en este Cuaderno, hemos venido presentando algunas ideas importantes para elaborar un buen proyecto y conseguir los medios para llevarlo a cabo.

Pero aunque hemos ido dejando pequeñas pistas, no hemos abordado todavía una clave fundamental en la elaboración y gestión de proyectos: la importancia de implicar a los miembros de la asociación, a todos los que podamos, a otros colaboradores, a los destinatarios, etc.; la importancia de hacer -elaborar y llevar a cabo- los proyectos en equipo.

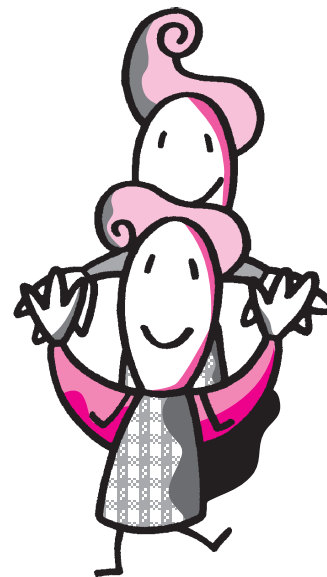
Muchas veces, en muchas asociaciones, son tan sólo una o dos personas quienes elaboran y gestionan los proyectos. Los restantes miembros permanecen al margen y sólo intervienen cuando, una vez concedida la subvención, hay que realizar las actividades previstas. Entonces, suele resultar muy difícil implicarlos, porque ellos no han participado en la elaboración del proyecto, no lo conocen, no lo entienden, no lo sienten como suyo, son mano de obra para llevar a cabo los proyectos de otros. El argumento más común para justificar esa baja implicación es que

"solamente uno o unos pocos saben elaborar proyectos". Pero como la pescadilla que se muerde la cola, si no consiguen implicar a otros es seguro que eso no cambiará nunca.

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

Y esa participación, desde el primer momento, es también muy necesaria para hacer un proyecto que sea sentido como propio por los miembros de la asociación y les motive a participar en él, reforzando su cohesión interna.

Se trata de implicar, en alguno, en varios o en todos los momentos de la elaboración y ejecución del proyecto, a algunos, a muchos, a todos los miembros de la asociación ("TODOS no tienen que participar en TODO"), utilizando para ello fórmulas, técnicas, diversas e imaginativas.



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

Aquí van algunas pistas sobre cómo podemos implicar a los miembros de nuestra asociación en la elaboración y gestión de proyectos:

- **Implicarles en el conocimiento de la realidad y el análisis de la situación o necesidad sobre la que vamos a centrar nuestro proyecto**, aportando opiniones, contestando encuestas, recogiendo informaciones, escuchando a los destinatarios y a otros sectores y colectivos, analizando informes y reportajes de prensa, etc.

- **Implicarles en la búsqueda y detección de recursos para el proyecto**. Recursos públicos: consultando boletines oficiales, entrevistándose con instituciones públicas, etc.; recursos comunitarios: identificando equipamientos y servicios de uso público, tomando contacto con otras organizaciones y entidades, etc.; recursos privados: presentando el proyecto en empresas, buscando colaboraciones y apoyos entre comerciantes del entorno, etc.; recursos compartidos: estableciendo alianzas de cooperación con otras asociaciones afines o amigas, etc.

- **Implicarles en la concreción y formulación primera de los puntos básicos del proyecto**: objetivos, actividades y medios, a través de paneles, consultas escritas, pequeños seminarios de trabajo, etc., que luego pueden ser desarrollados pormenorizadamente por algunos miembros concretos.

- **Implicarles en la revisión de contenidos y forma del proyecto**, en la clarificación de lenguajes, en la complementación o concreción de ciertos aspectos, en la mejora de su presentación e imagen, etc., distribuyendo copias del borrador del proyecto para que aporten sugerencias, comentándolo en reuniones de trabajo, etc.

- **Implicarles en la realización de tareas de gestión administrativa del proyecto**: preparación de la documentación necesaria, realización de fotocopias, gestión de compulsas, presentación y registro de documentos, etc.

- **Implicarles en la difusión del proyecto**, en su presentación y conocimiento público, entre los des-



tinarios, en otros sectores sociales de la comunidad, etc., mediante la participación en reuniones, la difusión boca a boca, la colocación de carteles, la distribución de folletos informativos, etc.

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

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

- **Implicarles en la elaboración y difusión de la memoria.**

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

Y, además, si lo hiciéramos de verdad, si implicáramos realmente a los miembros de nuestra asociación en la elaboración y gestión de los proyectos, lo que es seguro es que esos miembros estarían mucho más satisfechos y motivados, más cohesionados y comprometidos con nuestro proyecto asociativo común. Porque la participación produce más participación.





2 [Trucos para mejorar nuestros proyectos

La única forma de aprender a hacer buenos proyectos, es haciéndolos y evaluándolos. Tenemos que experimentar, probar, practicar... Cuanto más nos esforcemos, y mucho más si lo hacemos entre todos los miembros de la asociación, mejor nos saldrán nuestros proyectos y serán cada vez mejores.

Ya sabemos que la teoría siempre es fácil y que luego viene la práctica con las rebajas y la cosa es un poco distinta.

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

La única manera de aprender a hacer buenos proyectos es HACIÉNDOLOS. Haciéndolos y evaluándolos. Experimentando, probando, practicando... Cuanto más nos esforcemos, y mucho más si lo hacemos entre todos los miembros de la asociación, mejor nos saldrán nuestros proyectos y serán cada vez mejores.

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

•UN PROYECTO PARA CONOCER NUESTRA REALIDAD

A lo largo de este Cuaderno hemos insistido en que, para poder hacer buenos proyectos, es fundamental conocer bien la realidad en la que actúa nuestra asociación, las necesidades e intereses reales de nuestros destinatarios, los problemas y situaciones sobre los que pretendemos intervenir, etc.

Esto no es siempre fácil. Muchas veces no contamos con los medios técnicos y humanos ni con el tiempo para hacer un buen estudio y análisis de la realidad. Tampoco disponemos de recursos económicos para encargar ese trabajo a una empresa profesional de las que se ocupan de investigar este tipo de cuestiones.

¿Por qué no elaborar un proyecto -siguiendo las pautas que propone este Cuaderno- cuyo principal objetivo sea "conocer mejor la problemática de nuestro barrio, las principales necesidades de nuestros destinatarios, las dificultades existentes -y también los recursos posi-

bles- para dar respuesta a los problemas de los que se ocupa nuestra asociación"?

¿Por qué no planear un conjunto de actividades que nos ayuden a conocer mejor la realidad, tales como consultas, mediante cuestionarios o entrevistas, grupos de discusión, recogida y análisis de estudios e investigaciones existentes, consultas y asesoramiento de especialistas y expertos, realización de reportajes en fotografía o vídeo sobre esa realidad o ese problema concreto, grabación de testimonios de afectados, familiares o vecinos, etc.?

Ese proyecto puede tener como resultado la elaboración y difusión de un informe, un estudio o una publicación, la realización de una exposición gráfica, la celebración de unas jornadas, etc.

Si echamos mano de nuestra imaginación y creatividad, si pensamos y damos forma a un buen proyecto con esos objetivos, tal vez podremos conseguir varias cosas: conocer mejor nuestra realidad, fundamentando así mucho más sólidamente las actuaciones futu-



ras de nuestra asociación; llevar a cabo un proyecto que, probablemente, logrará reforzar el interés y la motivación de nuestros destinatarios (que, de repente, se verán preguntados, consultados, escuchados); reforzar la motivación de los propios miembros de la asociación, que conocerán mejor su realidad y las razones para actuar en ella; conseguir recursos económicos de entidades públicas o privadas que –a poco que lo negociemos bien– verán con claridad el interés y la seriedad de nuestra propuesta y nuestro proyecto.

•UNA CONSULTA PÚBLICA PARA DEFINIR PRIORIDADES

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

Podemos hacer una consulta pública entre nuestros miembros y destinatarios a través de paneles, tablores de anuncios, pequeños cuestionarios, boletines, etc., mediante los cuales éstos se pronuncien sobre aquellos problemas o necesidades que consideran más importantes y en los que creen que debe haber una implicación de la asociación que se concrete en proyectos de acción.

Esta consulta pública, nada complicada de realizar, además de servirnos para seleccionar necesidades y elaborar mejor nuestros proyectos, fácilmente puede convertirse en una actividad de motivación que sensibilice a nuestros socios y también a nuestros destinatarios sobre la existencia de diferentes problemas y necesidades. Así que, ya sabéis: "matar dos pájaros de un tiro".

•UN CONCURSO DE IDEAS

¿Qué hacer ante una determinada necesidad o problema sobre la que queremos intervenir desde nues-

tra asociación?, ¿Cómo elaborar proyectos innovadores, originales, imaginativos?

¿Por qué no pedirles ideas a nuestros socios y a nuestros mismos destinatarios?

Hagamos un concurso de ideas: escribir en una tarjeta en blanco lo que se piensa que se puede y debe hacer, desde la asociación, en relación con un determinado problema u objetivo. Depositemos las tarjetas en una caja de zapatos, convertida en urna para la ocasión. Démonos un plazo de tiempo y animemos la cosa invitando a participar a todos los miembros posibles. Cualquier idea vale. Aunque esté expresada de una manera elemental. Todo el mundo participa.

Luego, un grupo de personas (¿la Junta Directiva?) vacía la urna en la fecha señalada, lee detenidamente las propuestas, selecciona todas aquellas que sean interesantes, sintetiza varias tarjetas mejorando las ideas apuntadas, da forma a nuevas ideas que hayan sido sugeridas por las tarjetas;

elige las que son más originales, innovadoras, posibles de realizar, adecuadas al carácter de la asociación, etc. Y, por último, desarrolla esas ideas, dándole la forma de proyecto tal y como aconseja este Cuaderno.

Esta actividad, una vez más, puede servir para reforzar la motivación, el interés, la implicación de los miembros. ¡Qué más queremos!

•EL PAPELÓGRAFO Y EL MAPA DEL PROYECTO

Cuando estamos pensando –en grupo– nuestro proyecto... ¿por qué no irlo escribiendo en un papelógrafo (o sea, en un papel grande, de envolver o así) o, si está a vuestro alcance, en un cuaderno de rotafolio, cuyas hojas podéis pegar a la pared con cello?

Escribiremos las ideas que vayan surgiendo, propuestas por cualquier miembro de la reunión, con rotuladores gruesos, corrigiendo todo lo que haga falta. Con este truco, todos cuantos participen en la elabo-



ración del proyecto podrán ver cómo crece y se desarrolla. Tendremos una especie de mapa del proyecto que luego será mucho más fácil trasladar al papel, al documento final.

•PRESENTANDO (Y MEJORANDO) EL PROYECTO EN LA ASOCIACIÓN

Ya tenemos el borrador del proyecto, que hemos elaborado en un grupo pequeño o amplio. ¿Por qué no hacer un montón de fotocopias e invitar, a todos los miembros que quieran, a participar en una reunión breve para mejorar el proyecto?

Dedicaremos un tiempo a presentar brevemente las ideas y aspectos fundamentales del borrador, luego, recogeremos todas las aportaciones de contenido (para mejorar la eficacia de las actividades, para aprovechar mejor los recursos previstos, para conseguir implicar a un mayor número de personas en la realización de las actividades, etc.) o de forma (para mejorar la presentación, aclarar algún punto confuso, introducir nuevas informaciones de interés, etc.) o

para mejorar la estrategia de gestión del proyecto (buscar nuevas fuentes de financiación, preparar la presentación del proyecto a las entidades financiadoras, etc.).

•PROPONGAMOS PROYECTOS, IMPLIQUEMOS A OTRAS ASOCIACIONES

Hacer un proyecto es fácil y difícil, pero más fácil es hacerlo conjuntamente con los miembros de otras asociaciones afines (que trabajen en los mismos temas) o complementarias de nuestra asociación (que trabajen en objetivos relacionados más o menos directamente con los nuestros), o con aquellas asociaciones que trabajan en el mismo territorio.

Si unimos las fuerzas, habrá más y mejores ideas en juego para elaborar un buen proyecto, aprenderemos mutuamente del trabajo entre asociaciones y nuestro proyecto conjunto podrá ser más ambicioso.

Por otra parte, un proyecto elaborado y presentado por varias asociaciones, tiene "más papeletas" para

recibir un apoyo económico o una subvención de una entidad pública o privada. Así que... a proponer y elaborar proyectos con otras asociaciones cercanas.

•LA RED DE ESCUCHAS

Muchas veces, para muchas personas, resulta difícil poder desarrollar una participación activa dedicando tiempo voluntario a la asociación y participando en la elaboración de sus proyectos, pero también se pueden hacer trabajos de apoyo a las asociaciones que no cuestan mucho esfuerzo.

Por ejemplo: busquemos voluntarios/as que trabajen en departamentos de las administraciones públicas y cuya colaboración con nuestra asociación pueda ser mantenernos oportunamente informados de las convocatorias de subvenciones de las que tengan noticia y ayudarnos con el papeleo en la elaboración y gestión del proyecto. Serán miembros dormidos de la asociación que sólo se activarán cuando sea necesario para la asociación y sus proyectos de acción, y puedan facilitar su desarrollo desde el

puesto profesional en el que se desempeñan habitualmente.

Si desarrollamos esta idea, podremos ir creando una red de escuchas, de "avisadores" que nos informen puntualmente de las fuentes de recursos existentes.

•LA RED DE APOYO

Muchas asociaciones piden ayuda a los comerciantes y pequeños (o grandes) empresarios que existen en su barrio, en su territorio, en su ciudad, cuando se trata de alguna actividad concreta: un boletín, una fiesta, una excursión... Y así estamos visitándoles una y otra vez, por cada actividad que nos interesa, hasta tener la sensación de que somos unos pesados.

¿Por qué no llegar a acuerdos, a convenios con estos potenciales colaboradores, para mantener una relación estable? Ellos apoyarán nuestras actividades y nosotros les haremos publicidad, a través de nuestros boletines, folletos, programas, etc., de manera permanente. Su colaboración puede verse reflejada,



incluso, en los mismos documentos de los proyectos, en el punto de recursos, o en el presupuesto, como entidades colaboradoras. Ellos podrán convencer y sumar a otros comerciantes o pequeños empresarios a través de sus asociaciones profesionales, cooperativas de consumo, consorcios, etc., para incrementar nuestros apoyos. Ellos podrán difundir publicidad de nuestras actividades en sus comercios o lugares de trabajo. Ellos podrán contribuir en el desarrollo de campañas de recogida de fondos para algún proyecto, mediante "buzones de apoyo" convenientemente distribuidos.

•¿A QUIÉN INFORMAMOS?

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

Bueno, primero a los propios miembros de la asociación, a través de nuestros boletines, tabloneros de anuncios, cartas informativas, etc.

Luego, a los destinatarios, utilizando para ello los medios de comunicación e información que prevea el proyecto: reuniones, asambleas informativas, elaboración de memorias o informes, etc.

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

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

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

•NO ENGAÑAR-SE

Cuando evaluamos nuestros proyectos, y muy especialmente cuando esa evaluación debe hacerse para

rendir cuentas a la entidad financiadora, solemos exagerar los aspectos positivos, los mejores resultados y ocultar o disimular, sutilmente, aquellos que son menos favorables.

Bueno, esto se explica porque no queremos poner en riesgo las posibilidades futuras de financiación pasándonos de sinceros. Pero, en muchas ocasiones, nosotros mismos acabamos creyendonos esa información "oficial" y nos damos "autobombo" y palmaditas en la propia espalda, mientras ignoramos todo aquello que no funcionó.

Es fundamental, cuando evaluamos nuestros proyectos, que no nos engañemos a nosotros mismos. Así de fácil, así de difícil.

•UN PROYECTO PARA DEVOLVER LOS RESULTADOS

De la misma forma que, atrás, proponíamos convertir en un proyecto los trabajos de conocimien-

to de la realidad, en este punto proponemos hacer lo mismo con los resultados de nuestros proyectos.

Así pues, cuando llevamos a cabo un proyecto con un determinado sector o con la población de un determinado territorio, nuestra obligación –por una cuestión ética- es evitar quedarnos con los resultados sólo para nosotros sino devolver la información, contar lo que pasó, comunicar lo que aprendimos... a toda la comunidad, pero especialmente a aquellos para/con quienes se realizó el proyecto.

Un ejemplo: si hacemos un proyecto para la integración social de ex-toxicómanos deberemos dar cuenta, a los propios ex-toxicómanos, a sus familias, a la comunidad, de los resultados conseguidos.

¿Por qué no convertir esta obligación en un nuevo proyecto? ¿Por qué no proyectar y gestionar la ela-



boración de informes, documentos, materiales, publicaciones, etc., la preparación de actividades y exposiciones informativas o muestras, de actividades de difusión y divulgación de los resultados, etc., de actividades formativas derivadas del proyecto? ¿No sería una forma eficaz de dar continuidad a nuestros proyectos y empezar a dejar de hacer proyectos puntuales que estallan y se apagan como un fuego de artificio que sólo deja humo?

• ¿CÓMO NOS VEN LOS OTROS?

Nosotros en nuestra asociación lo tenemos muy claro: sabemos quiénes somos, cuál es nuestra misión, lo que queremos hacer, lo que pretendemos transmitir a aquellos a quienes nos dirigimos.

Pero... ¿lo tienen igual de claro esas personas o sectores con quienes trabajamos? ¿Cómo nos "ven" los demás? ¿Cuál creen que es nuestra

misión, nuestra finalidad, nuestros objetivos fundamentales? ¿Qué actividades piensan que desarrollamos?

¿Por qué no hacer una consulta –con imaginación– para saber lo que piensan de nosotros? Podemos utilizar todo tipo de medios: boletines, tableros de anuncios, encuestas en la calle, entrevistas a colaboradores y simpatizantes, etc. Eso nos servirá para reafirmar, reformular o reformar nuestra misión. No está mal, ¿no?





3 [Recetario básico, a modo de resumen

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

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

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

No lo olvidemos, de ésto se trata: de llevar a cabo nuestra misión, de cumplir nuestros objetivos, de

traducir en proyectos de acción las ideas, las razones por las cuales nació nuestra asociación y sigue existiendo.

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



cretos, que se relacione con la misión de nuestra asociación.

- **Conocer los recursos disponibles**, los propios de la asociación, los comunitarios, los compartidos con otras asociaciones, los recursos privados y los públicos... existentes en nuestro entorno. Muchas veces no será necesario recurrir a las subvenciones.
- **Estudiar y seleccionar las convocatorias de ayudas** más adecuadas a nuestro proyecto. Acudir directamente a las instituciones públicas o privadas para proponerles, cuando sea posible, un convenio.
- **Explicar por escrito, con claridad y sencillez**, el proyecto: su necesidad e interés, sus objetivos, sus destinatarios, las actividades que llevaremos a cabo, los medios y recursos de todo tipo que utilizaremos, los tiempos y plazos en que se desarrollará, el ámbito o lugares de realización, el presupuesto que supondrá...
- **Presentar a vuestra asociación**, adjuntando un dossier informativo, proporcionar referencias a quie-

nes van a evaluar el proyecto, generar confianza en nuestra capacidad de llevarlo a cabo.

- **Cuidar la presentación y la imagen** del proyecto con una buena maquetación de ordenador, con tipos de letra atractivos, incluyendo imágenes y gráficos cuando sea posible, con papeles de colores, con una carpeta o encuadernación para que capte el interés a primera vista.
- **Preparar los papeles requeridos** en las convocatorias: fotocopias compulsadas, certificados, declaraciones juradas, etc. sin olvidar ninguno (leerse la letra pequeña). Presentarlos -en su plazo- en los registros correspondientes. Solicitar una copia sellada. Guardar a mano todos los papeles.
- **Hacer un seguimiento de los pasos administrativos**, saber en todo momento dónde está el proyecto y quién influye o decide sobre su aceptación. Llamar por teléfono, interesarnos, ofrecernos para ampliar la información. Defender el proyecto. Que nos conozcan, que nos recuerden cuando llegue el momento de decidir.



- **Preparar, desde la misma elaboración del presupuesto, la justificación de la subvención** o ayuda incluyendo partidas y conceptos para los que no haya dificultad de obtener facturas y recibos, solicitando siempre facturas originales con IVA y con el CIF del proveedor, y con todos los datos de nuestra asociación. Guardar todos los justificantes juntos y en lugar seguro.

- **Evaluar el proyecto, durante y al final**, para aprender de nuestros aciertos y errores, para mejorar nuestros proyectos futuros, contando con los participantes o destinatarios. Incluir en la evaluación, cuando sea posible, a la entidad financiadora (informes, memorias, comisiones de seguimiento, etc.), para reforzar su motivación.

- **Realizar, al concluir, buenas memorias**, que sirvan a quienes elaboren futuros proyectos en nuestra asociación, que permitan explicar el interés del proyecto a quienes lo apoyaron, que reflejen nuestra seriedad, que generen confianza para obtener nuevos apoyos...

- **Hacer los proyectos en equipo**, implicando a los miembros de nuestra asociación en todo cuanto sea posi-

ble: análisis de la realidad, elaboración de objetivos, redacción y presentación del proyecto, búsqueda de recursos, preparación y gestión de papeles, difusión del proyecto entre los destinatarios, evaluación de resultados, elaboración de la Memoria... Dos cabezas piensan mejor que una y se aprende a elaborar y gestionar proyectos... HACIÉNDOLO.



[BIBLIOGRAFÍA PARA PROFUNDIZAR

•Cembranos, F.; Montesinos David, H.; Bustelo, María: La Animación Sociocultural: una propuesta metodológica, Editorial Popular, Madrid, 1988.

•De la Riva, Fernando; Colectivo de Dinamizadores Juveniles de Córdoba: Herramientas para el Trabajo del Informador y Dinamizador Juvenil, EDEX - Instituto Andaluz de la Juventud, Bilbao, 1998.

•Equipo Claves: Aprendiendo a Organizar nuestra Asociación, Editorial Popular, Madrid, 1994.

•Equipo Claves: Gestión Participativa de las Asociaciones, Editorial Popular, Madrid, 1994.

•Tschorne, Patricia; C. Más, J.L. Regojo.: Guía para la Gestión de las Asociaciones, Editorial Popular, Madrid, 1990.

OTROS TÍTULOS DE LOS "CUADERNOS PRÁCTICOS"

Las Reuniones

Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo.

Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar. CRAC.
Fundación Esplai 2001.

Los Equipos

Cómo trabajar juntos, sin tirarnos los trastos.

Cristina Bustos, Antonio Moreno. CRAC.
Fundación Esplai 2001.

Redes asociativas

Sumar fuerzas para multiplicar resultados.

Fernando de la Riva, Antonio Moreno. CRAC.
Fundación Esplai 2002.

Comunicación asociativa

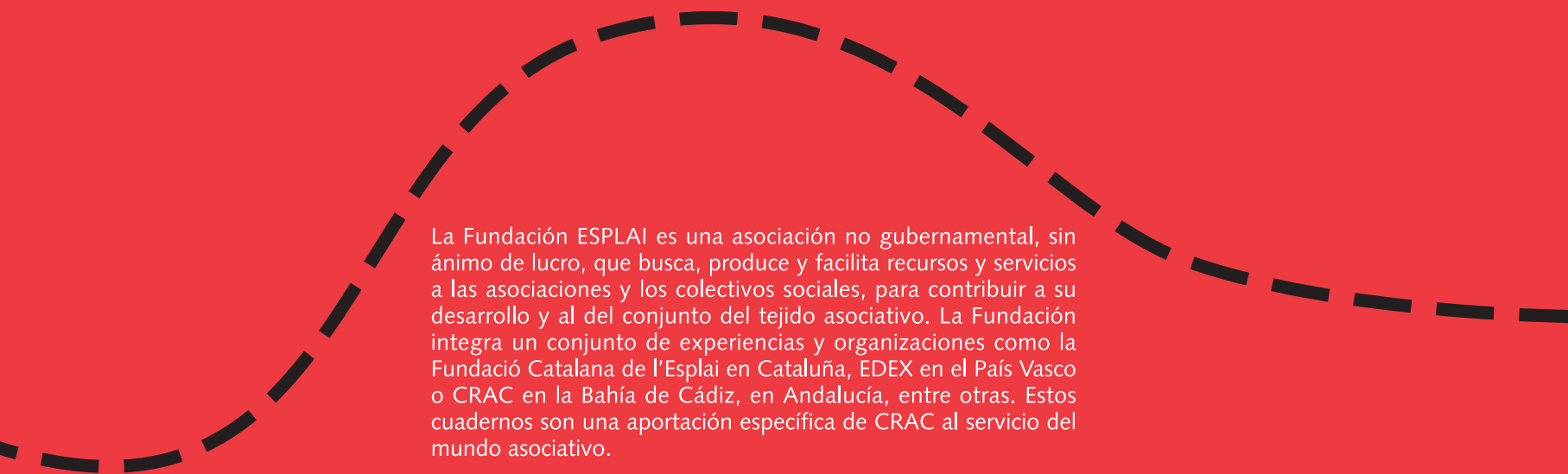
No sólo hablando se entiende la gente.

Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. CRAC.
Fundación Esplai 2003.

Liderazgo asociativo

O como mandar obedeciendo.

Lita Gómez Terrón, Francisca Casado. CRAC.
Fundación Esplai 2004.



La Fundación ESPLAI es una asociación no gubernamental, sin ánimo de lucro, que busca, produce y facilita recursos y servicios a las asociaciones y los colectivos sociales, para contribuir a su desarrollo y al del conjunto del tejido asociativo. La Fundación integra un conjunto de experiencias y organizaciones como la Fundació Catalana de l'Esplai en Cataluña, EDEX en el País Vasco o CRAC en la Bahía de Cádiz, en Andalucía, entre otras. Estos cuadernos son una aportación específica de CRAC al servicio del mundo asociativo.

Los Cuadernos Prácticos son una colección de materiales sencillos, prácticos y útiles, centrados en diversos temas y en aspectos concretos de la vida de las asociaciones y los colectivos sociales, y elaborados como herramientas para contribuir a mejorar su funcionamiento organizativo y su acción social.

Este **Cuaderno Práctico** se ocupa de **Los Proyectos**, ofreciendo pistas concretas para elaborarlos y buscar los recursos para llevarlos a cabo, haciéndolos más eficaces y también más satisfactorios para quienes participen en ellos.