

02

**GUIA PER A DEFINIR UN PROJECTE I
ELABORAR UNA MEMÒRIA D'ACTIVITATS**

ÍNDEX DE CONTINGUTS

1

Introducció.

2

Què és un projecte?

3

Què és una memòria?

4

Com identificar un projecte?

5

Com definir un projecte
previament identificat?

6

Com elaborar una memòria del
projecte?

7

La memòria del projecte, els
seus apartats.

8

El pressupost del projecte.

9

Els resultats del projecte.

10

Consells.

ANNEX I

Tècniques per a identificar un
bon projecte.

1

Introducció

Aquesta guia pretén cobrir un buit existent i traslladar a l'àmbit de les associacions mecanismes de millora a l'hora de seleccionar i elaborar els projectes plantejats, bé siga per a obtindre finançament públic o privat o bé per a establir les seues actuacions i delimitar els seus àmbits d'actuació.

Aquest treball tracta d'aclarir el concepte de projecte i fixar les pautes necessàries per a poder plasmar-lo per escrit amb claredat, de manera que maximitze el criteri d'utilitat per a les distintes associacions.

Definir un projecte no deixa de ser un repte per a qualsevol associació i sobretot el fet de poder plasmar-lo per escrit, és a dir, redactar una memòria. Per a això, serà necessari donar resposta a una sèrie de qüestions prèvies:

Ens plantegem aquest projecte per a sol·licitar una subvenció?, si aquest és el cas haurem de començar per pensar a quina entitat pública o privada l'anem a dirigir.

Compta la nostra associació amb recursos humans capacitats per a responsabilitzar-se del seu disseny i tramitació?, és a dir, hem de valorar la formació i/o experiència que té la persona de l'associació que el gestionarà i identificarà si requerim o no assistència de professionals en la matèria.

Com a punt de partida hem de delimitar el concepte de projecte i la seua diferència amb la memòria del projecte o memòria d'activitats.

2

Què és un projecte?

Per a entendre què és un projecte, prèviament cal entendre què és una subvenció.

Segons l'article 2 de la Llei General de Subvencions (d'ara en avant LGS), una subvenció es una entrega dinerària que compleix els requisits següents:

- a. Que l'entrega es realitzi sense contraprestació directa dels beneficiaris.
- b. Que l'entrega estiga subjecta al compliment d'un determinat objectiu, l'execució d'un projecte, la realització d'una activitat, l'adopció d'un comportament singular, ja realitzats o per desenvolupar, o la concurrència d'una situació, de manera que el beneficiari ha de complir les obligacions materials i formals que s'hagueren establert.
- c. Que el projecte, l'acció, conducta o situació finançada tinga com a objecte el foment d'una activitat **d'utilitat pública o interès social** o de promoció d'una finalitat pública.

De la LGS es desprén que un projecte és una cosa que s'ha de planificar i complir i l'objecte del qual consisteix a fomentar una activitat d'utilitat pública o interès social.

En principi, un projecte hauria de ser el conjunt d'activitats a dur a terme per l'associació, al marge de les subvencions. No obstant això, la realitat és la contrària, en la majoria dels casos s'elaboren els projectes per a sol·licitar una subvenció, és a dir, per a aconseguir el finançament necessari per al treball de moltes organitzacions.

Podem definir un projecte com un conjunt d'activitats relacionades entre si mateixes i amb un o més objectius a aconseguir per a poder millorar una situació, un problema identificat prèviament. A més, es realitza en un temps (té un principi i un final) i té en compte els recursos necessaris i disponibles.

Un projecte és un esforç de caràcter temporal dut a terme a fi de solucionar un problema d'interès social.

Què no és un projecte?

És freqüent confondre projectes amb operacions.

Les operacions són contínues i permanents, no tenen un objectiu definit i planificat però permeten el funcionament de l'organització al llarg del temps.

Un projecte té temporalitat, és un treball que comença i acaba i que respon a una necessitat concreta.

En una empresa, per exemple, les tasques administratives són operacions. En un individu, menjar i dormir són també operacions. Els projectes, al contrari, són treballs temporals que busquen un resultat.

Tampoc s'ha de confondre un projecte amb una activitat, per exemple una xarrada pot ser una activitat duta a terme dins d'un projecte planificat, però en si mateixa pot no encaixar en la definició de projecte.

3

Què és una memòria?

És la plasmació per escrit del projecte a realitzar, i normalment s'elabora per a sol·licitar una subvenció. Aquesta plasmació per escrit del projecte constarà de dues parts, la memòria i el pressupost; la memòria és la part descriptiva i el pressupost, la part econòmica del projecte.

4

Com identificar un projecte?

Estem ara en el punt de partida. En primer lloc hem de tindre clares les finalitats de la nostra associació i el criteri d'utilitat pública.

Les organitzacions han de revisar periòdicament el que fan, la seua finalitat social i els seus objectius, sobretot si responen a una realitat que és canviant. Els projectes han d'encaixar amb la nostra identitat com a associació. No té massa sentit plantejar un projecte únicament des de la motivació d'obtindre fons públics.

Hi ha diverses tècniques per a aconseguir identificar un bon projecte, en l'annex 1 es descriu una de les més utilitzades, "l'arbre de problemes".

Siga quina siga la tècnica utilitzada, no hem d'oblidar que:

- Identificar un bon projecte ha de començar amb l'anàlisi de la realitat sobre la qual volem actuar.
- Com més participativa siga la fase d'anàlisi més possibilitats d'èxit per al nostre projecte.
- Si aconseguim que les persones que formen part de l'organització i els destinataris del projecte en participen en el disseny, el sentiran com a propi i s'involucrarán de forma activa.

5

Com definir un projecte previament identificat?

A l'hora de concórrer a una subvenció, el projecte que adoptem haurà d'encaixar tant amb els fins associatius com amb l'objecte de l'activitat subvencional, a més haurà de tindre utilitat pública, i haurem d'estar en condicions de poder-lo dur a terme, és a dir, haurem de valorar la viabilitat del projecte en cada moment.

Aquesta planificació prèvia del projecte ha de donar resposta a **deu preguntes bàsiques**:

1	QUÈ es vol fer	Descripció del projecte
2	PER QUÉ es vol fer	Fonamentació
3	PER A QUÈ es vol fer	Objectius
4	QUANT es vol fer	Metes
5	ON es vol fer	Localització física, ubicació en l'espai
6	COM es farà	Activitats i tasques, metodologia i organització
7	QUAN es farà	Calendari d'activitats o cronograma
8	A QUI va dirigit	Destinatari
9	QUI el farà	Entitat que el desenvoluparà i organització
10	AMB QUÈ es farà	Recursos (humans, materials, tècnics, econòmics) i forma de finançament. Pressupost.

Si podem respondre a aquestes deu preguntes, podrem redactar un document escrit del projecte, la memòria.

6

Com elaborar una memòria del projecte?

En la majoria d'ocasions, la memòria es realitza per a sol·licitar finançament d'un organisme públic o privat, una subvenció.

Si aquest és el cas, abans de començar a redactar, hem d'analitzar amb deteniment la convocatòria de subvenció i les bases d'aquesta, ja que hi trobarem tota la informació que necessitem per a elaborar la memòria de manera que complisca els requisits per a la concessió.

A més, en algunes convocatòries trobarem formularis concrets que haurem de presentar a més de la memòria.

Què són les bases reguladores i les convocatòries?

Les bases reguladores són la normativa general, mentre que les convocatòries són resolucions per les quals s'inicia cada procediment de concessió d'ajudes amb els fons i terminis específics.

Subvencions otorgades per una entitat local:

En aquest cas, les bases reguladores s'aprovaran a través d'una ordenança general de subvencions o mitjançant una ordenança específica per a cada una de les distintes modalitats de subvencions.

El primer pas, per tant, serà acudir a l'Ordenança on es determinen les bases reguladores. La informació més important que hem d'extraure serà:

- **Objecte de subvenció:** Haurem de verificar que el nostre projecte està dins de l'objecte de subvenció. En les ordenances se sol delimitar els projectes finançables i en algun cas els que no són finançables, per la qual cosa prestarem especial atenció, ja que no té cap sentit elaborar un projecte que no entre dins dels paràmetres delimitats pel finançador.

No tindrà sentit que copiïem un projecte perfectament redactat per una altra entitat però que queda fora de l'objecte de la subvenció definit en les bases reguladores.

- **Entitats beneficiàries:** Explica qui poden obtenir subvenció i si han de complir alguna condició o requisit, evidentment haurem de verificar el seu compliment com a punt de partida.

Entre els requisits habitualment exigits per a les associacions, podem trobar els següents:

- * Estar inscrita en el registre d'associacions municipal i en el registre d'associacions de la Comunitat Valenciana, així com haver comunicat i mantindre al dia les variacions de la junta directiva de l'associació.
- * Estar al corrent de les obligacions fiscals (requisit ineludible que no es pot esmenar, ha de complir-se dins del termini).
- **Quanties individualitzades de la subvenció:** Ací tindrem definides les quanties de la subvenció, haurem d'analitzar, per tant, la viabilitat econòmica del nostre projecte.
- **Despeses subvencionables i no subvencionables:** Cal llegir amb deteniment les limitacions. En cas de no tindre açò en compte podem trobar-nos amb dificultats, és a dir, amb despeses que posteriorment no podrem justificar perquè no tenen cabuda en les bases reguladores. És millor avançar-nos a un possible problema d'aquest tipus prestant atenció a les bases, i consultant l'entitat finançadora en cas de dubte.

Encara que no incideix directament sobre el projecte, val la pena recordar que haurem de prestar especial atenció a determinats aspectes regulats en la LGS:

- * Es considera despesa realitzada i per tant subvencionable la que ha estat efectivament pagada amb anterioritat a la finalització del període de justificació: haurem de parar atenció per tant amb els pagaments en metàl·lic i amb la conservació dels justificants de pagament.
- * Quan l'import de la despesa subvencionable supere les quanties establides en la legislació de contractes, per al contracte menor (per a obres i serveis), s'hauran de sol·licitar com a mínim tres ofertes de diferents proveïdors, amb caràcter previ, llevat que per les seues especials característiques no hi haja en el mercat prou nombre d'entitats que les realitzen, presten o subministren o llevat que la despesa s'haguera realitzat amb anterioritat a la subvenció. És recomanable, per tant, sol·licitar aquestes ofertes i conservar-les.

6

Com elaborar una memòria del projecte?

- **Baremació, puntuació o criteris de valoració:** La baremació és la puntuació que segons les bases s'assignarà a determinats aspectes concrets (mèrits) tant de l'entitat com del projecte. Es valoren objectivament determinats aspectes concrets, per la qual cosa hem de revisar el nostre projecte tractant de ressaltar i fent insistència sobre allò que puntua.
- **Forma d'acreditació de los mèrits:** En les bases, quan es definisquen els mèrits, s'ha d'especificar també la forma d'acreditar-los, per això caldrà també prestar-li atenció.

Pel que fa a la convocatòria, la informació més important a tindre en compte serà:

- **Termini de presentació:** Normalment el termini vindrà definit en dies hàbils des de la publicació de la convocatòria (no compten els dissabtes, els diumenges ni els declarats festius). Hem de calcular i tindre present el dia en què finalitza el termini per a presentar projectes.
- **Documentació a presentar:** Hi haurà un llistat de tota la documentació a presentar. Haurem de verificar l'existència de formularis o models normalitzats, així com si hi ha instruccions precises de la informació i apartats que han de contindre la memòria del projecte.

Una vegada hàgem analitzat tots aquests apartats en la corresponent ordenança reguladora i tinguem per tant clars tots aquests aspectes, podrem començar a elaborar la memòria del nostre projecte.

En el cas que l'ordenança ens sol·licite algun apartat que no tinguem elaborat en el nostre projecte, l'hauré de desenvolupar, ja que no podem deixar en blanc cap dels apartats que ens sol·liciten.

També hem de verificar els documents que han d'anar firmats per cada càrrec en concret de l'associació, secretari/a, president/a...

Una vegada tinguda en compte la informació que hem d'incloure i ressaltar, podem començar a redactar la memòria del projecte.

7

La memòria del projecte, els seus apartats

1. Títol del projecte: Breu, clar, concís.
2. L'entitat, dades identificatives i breu descripció de la seua activitat.
3. Descripció del projecte. És la part més "literària" però també s'ha de fer de forma precisa i el més concreta possible. Ha d'explicar de manera resumida en què consisteix, donant respostes a:

Pregunta 1: **Què** es vol fer.

Pregunta 2: **Per què** es vol fer, fonamentació.

Pregunta 3: **Per a què** es vol fer, objectius.

Pregunta 4: **Quant** es vol fer, metes a aconseguir.

Pregunta 8: **A qui** va dirigit, destinataris o beneficiaris.

4. Objectius del projecte. Un projecte sense objectius no serà un projecte. Hauran d'estar ben definits i serà necessari verificar que es compleixen tres requisits bàsics:

* És un objectiu viable? Es pot portar a la pràctica?

* És un objectiu realista? Es pot aconseguir amb els mitjans i recursos del projecte?

* És un objectiu avaluable? Es va a poder constatar el seu èxit?

* I sobretot: es justifica l'interès públic?

5. Desenvolupament del projecte: per a assolir els objectius del projecte és necessari realitzar unes activitats, en un temps i amb uns recursos determinats. Aquesta part de desenvolupament haurà de respondre a la resta de preguntes bàsiques:

Pregunta 5: **On** es vol fer. Localització física.

Pregunta 6: **Com** es farà: activitats, tasques.

Pregunta 7: **Quan**: calendari d'activitats, cronograma.

Pregunta 9: **Qui** el farà, organització.

Pregunta 10: **Amb què** es farà: recursos humans, materials, tècnics i econòmics. Finançament total del projecte.

En el desenvolupament del projecte hem de tindre en compte diversos aspectes d'especial rellevància:

Pel que fa al “quan”: S'haurà de tindre en compte la viabilitat del projecte atenent la data prevista d'obtenció del finançament de tercers i la data de realització de les despeses. Haurem d'analitzar si hi ha desfasament temporal entre cobraments i pagaments i si l'associació tindrà capacitat per a fer-li front.

Per a planificar correctament el calendari financer, hem de dur a terme un cronograma d'activitats, és a dir, plantejar en un eix totes les activitats que es duran a terme i en l'altre el seu inici, fi i duració en les mateixes unitats de temps (mesos, setmanes...)

	SETMANA 1	SETMANA 2	SETMANA 3	SETMANA 4	SETMANA 5	SETMANA 6
ACTIVITAT 1						
ACTIVITAT 2						
ACTIVITAT 3						
ACTIVITAT 4						
ACTIVITAT 5						
ACTIVITAT 6						
ACTIVITAT 7						
ACTIVITAT 8						
ACTIVITAT 9						
ACTIVITAT 10						

Amb aquest cronograma podrem veure les activitats que es desenvoluparan en cada moment del temps i les que se solaparan i haurem de plantejar-nos els recursos econòmics que necessitarem en cada moment del cronograma.

7

La memòria del projecte, els seus apartats

No podem plantejar un projecte sabent per endavant que no el podrem dur a terme la setmana 3 per no comptar amb prou recursos per a afrontar els pagaments que representen les despeses de les activitats 1, 2, 6, 7 i 8, encara que podem comptar amb eixos recursos la setmana 6.

Pel que fa al “qui”: La LGS estableix unes de limitacions en l'article 29, referides a la subcontractació dels serveis:

- Limitacions pel que fa al percentatge de l'activitat subvencionada que es podrà subcontractar.
- Limitacions pel que fa a les persones o entitats amb qui es pot subcontractar.

Les memòries, firmades com cal pel president com a representant legal de l'entitat, serviran de certificació de la veracitat de les dades que hi continguem.

8

El pressupost del projecte

Detall de despeses i ingressos **del total del projecte**. No estem parlant del pressupost anual de l'associació sinó de les despeses directament vinculades al projecte que estem definint.

El pressupost de despeses, reflectirà el cost total del projecte.

Si estem elaborant el pressupost de despeses per a sol·licitar una subvenció pública, haurem de tindre a més en compte una sèrie de conceptes:

- Hem de poder diferenciar entre els recursos associats al projecte de forma directa i els indirectes. Seran costos indirectes aquells necessaris per a l'associació però no relacionats directament per a dur a terme el projecte en si mateix, per exemple l'arrendament del local de l'associació, la factura del telèfon o les amortitzacions.
- Les despeses han de respondre, sense cap dubte, a la naturalesa de l'activitat subvencionada, han de ser les estrictament necessàries per a aquesta.
- S'han de realitzar en el termini establert en la normativa de la subvenció.
- En cap cas el cost d'adquisició de les despeses subvencionables podrà ser superior al valor de mercat.

La forma més senzilla d'elaborar el projecte de despeses serà partint de les activitats, és a dir, desglossant i definint per cada activitat plantejada tots els recursos que seran necessaris:

ACTIVITAT	RRHH	MATERIALS	ALTRES

8

El pressupost del projecte

Una vegada concretats els recursos, serà necessari “traduir-los” en termes econòmics, és a dir, estimar-ne el cost. A cada concepte caldrà assignar-li un cost basat en els valors de mercat.

Hem de tindre en compte que el pressupost ha de ser un reflex econòmic fidel de l'activitat que realitzarem. Per això, no hem d'ometre despeses o ingressos.

Si per exemple necessitem un vehicle i ens el cedeixen gratuïtament, l'inclourem com a despesa i com a ingrés, ja que, si no, no en quedarà reflectida la necessitat. L'excepció a aquesta regla serà el personal voluntari, el seu treball en el projecte no es valorarà, ja que el voluntariat és precisament una de les característiques que defineix l'associacionisme.

El pressupost que elaborem ha de justificar el cost total del projecte i no sols l'import de la subvenció sol·licitada.

Una vegada quantificats podrem elaborar un pressupost del tipus:

PRESSUPOST DE DESPESES		FINANÇAMENT	
Retribucions a personal afecte al projecte:		Aportacions de participants:	
Materials per a l'activitat:		Subvenció municipal prevista:	
Despeses de difusió:		Fons propis de l'entitat:	
Uns altres (especificar):			
TOTAL DESPESES:		TOTAL INGRESSOS:	

Haurem de tindre en compte que en tot cas el finançament del projecte haurà de ser igual o superior al pressupost de despeses.

En els models normalitzats de sol·licitud de les subvencions pot haver-hi fitxes d'activitats en què se'ns sol·licite el pressupost de cada activitat en concret. Açò serà diferent del pressupost que ha d'englobar la totalitat d'activitats del projecte.

9

Els resultats del projecte

No serà objectiu de la memòria avaluar els resultats del projecte, però és important ressaltar que en la memòria sí que s'han de mencionar almenys els objectius que es pretenen aconseguir (QUANT).

No obstant això i com a recomanació final, una vegada finalitzat el projecte, si considerem que s'ha desenvolupat correctament i que hem tingut èxit en els nostres objectius, podem dur a terme una última tasca molt important per a la nostra organització:

La divulgació dels resultats obtinguts.

Aquesta divulgació donarà prestigi a la nostra organització i sobretot a la gestió realitzada i atorgarà credibilitat a l'hora de sol·licitar finançament per a un nou projecte.

Com realitzem la divulgació dels resultats obtinguts?

- Mitjançant publicació en la nostra pàgina web.
- Remetent un correu electrònic als nostres associats.
- Entrevistes o publicitat en premsa local o especialitzada.
- Informant els nostres finançadors, fins i tot sense que ho hagen requerit.

10

Consells

- No fer projectes per a aconseguir recursos, sinó buscar recursos per a poder dur a terme projectes.
- Buscar una bona idea, que s'acoste al màxim a les necessitats i interessos del col·lectiu destinatari, i tindre la intenció de sempre la utilitat pública d'aquesta.
- Claredat i senzillesa en explicar per escrit el nostre projecte.
- Elaborar un pressupost ajustat a la realitat, no intentar "engreixar-lo", saber que manegem números reals farà que tinguem més seguretat a l'hora d'executar el projecte.
- Revisar amb deteniment les bases de les convocatòries de subvenció, així com els possibles models de sol·licitud existents.
- Realitzar un seguiment econòmic, controlant les despeses que anem realitzant i guardant els pressupostos, les factures i els justificants de pagament.
- Revisar que les factures siguin correctes i continguin totes les dades necessàries perquè siguin vàlides.
- Tindre presents les limitacions quant a subcontractació.
- Limitació de pagaments en efectiu: l'article 7 de la Llei d'adequació de la normativa financera per a la intensificació de les actuacions en la prevenció i lluita contra el frau estableix que no podran pagar-se en efectiu les operacions, en les quals alguna de les parts intervinents actue en qualitat d'empresari o professional, amb un import igual o superior a 2.500 euros.
- Haurem de tindre present que la justificació de la subvenció implicarà la justificació dels pagaments, cosa que no serà factible amb els pagaments en efectiu.
- Elaborar l'informe amb objectivitat, veracitat i honradesa, guanyant credibilitat davant les institucions.
- Sol·licitar informació a les administracions sempre que tinguem dubtes concrets.

- Tindre sempre en ment la idea de transparència, els comptes han de ser clars i transparents, no sols els pagaments sinó els justificants de les despeses. Una despesa opaca és aquella que no reflecteix la realitat d'aquesta i per tant no se'n pot verificar la correspondència amb el projecte que estem realitzant.
- És convenient sol·licitar al proveïdor o prestador del servei que en expedir les factures realitzi una descripció clara de l'objecte de la prestació, és a dir, que siga intel·ligible per qualsevol persona aliena al projecte. Si és possible, també haurà d'especificar en la factura la data i el lloc de la prestació o activitat que s'està realitzant per a poder acreditar la relació directa amb el nostre projecte.

Annex I

Tècniques per a identificar un bon projecte

L'arbre de problemes i objectius

Aquesta és una tècnica per a realitzar en grup, es basa a analitzar, debatre, argumentar i decidir. Permet visualitzar quin és el problema principal que atendrem (el tronc de l'arbre), quines són les seues causes (les arrels de l'arbre) i quines les seues conseqüències (les branques de l'arbre).

Com més preguntem per què a cada problema, més concretarem aquest i per tant les seues possibles solucions.

Com a punt de partida necessitarem per tant un nombre de participants. És convenient implicar la participació dels membres de la comunitat en el projecte, atès que indirectament estarem aconseguint a més d'incentivar, minimitzar el conflicte i maximitzar l'acord.

Pas 1: Pluja d'idees

Se sol·licita als participants que exposen per escrit els problemes que segons la seua opinió requereixen d'una necessària intervenció.

Posarem de manifest la totalitat d'idees dels participants en una pissarra i començarem a discutir-les.

A través del consens, hem de substituir les idees que estiguen repetides i identificar la que expresse de manera més completa la situació que es desitja millorar. El resultat d'aquest pas serà un llistat de problemes.

Pas 2: Identificació del problema central

Partim del llistat de problemes obtingut en el pas 1, i hem d'aconseguir jerarquitzar-los i determinar-ne el central.

Per a això utilitzarem la matriu de priorització per punts. En les files es col·loquen els problemes i en les columnes els participants. Cada participant repartirà 100 punts, i li donarà més puntuació als problemes que considere més rellevants.

PARTICIPANTS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PROBLEMES										
Problema A										
Problema B										
Problema C										
Problema D										
TOTAL PUNTS										

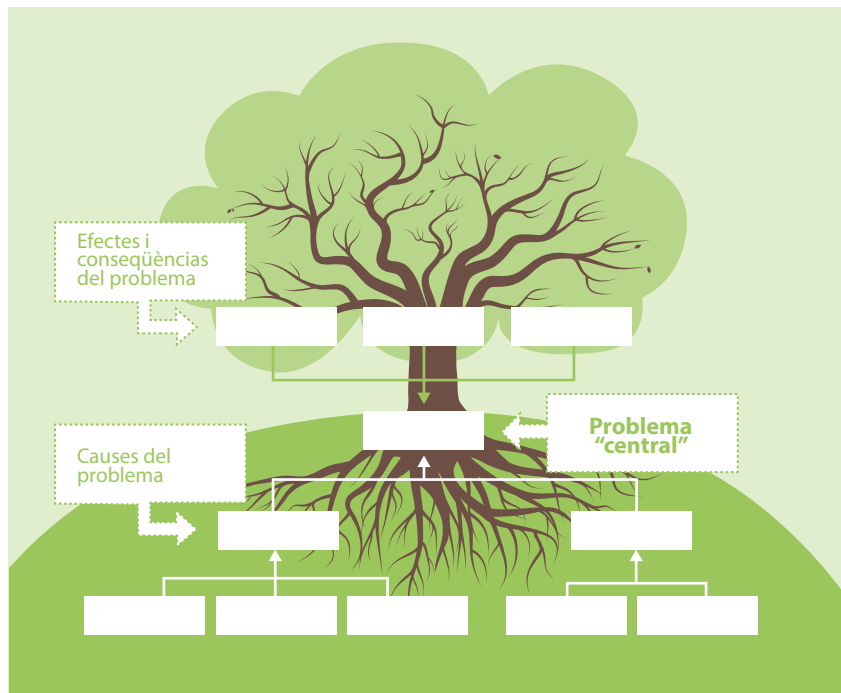
El problema que totalitze més quantitat de punts serà el considerat "problema central".

Annex I

Tècniques per a identificar un bon projecte

Paso3: Arbre de problemes

Dibuixem l'arbre de problemes situant el problema prioritari en el tronc de l'arbre, i establirem quines són les seues causes (les arrels de l'arbre) i quines les seues conseqüències (les branques de l'arbre).



Com dibuixem l'arbre de problemes?

Hem d'establir una relació de causes i efectes, a partir del problema principal. Els problemes identificats com a causes els col·locarem en les arrels i els que considerem conseqüències els col·locarem com a branques.

Per a comprovar si funciona, cal utilitzar **com...llavors...** Si el resultat és lògic i coherent llavors també ho és la relació causa-efecte.

Pas 4: Arbre d'objectius

Hem de poder transformar els problemes en objectius, és a dir, donar-los la volta i posar-los en positiu.

Per a comprovar si aquesta relació funciona utilitzarem **si...llavors...**

L'objectiu general haurà de solucionar el problema plantejat en el tronc de l'arbre.

Els objectius específics hauran de donar solució als problemes plantejats en les branques.



ÁRBRE DE PROBLEMES



ÁRBRE D'OBJECTIUS

Annex I

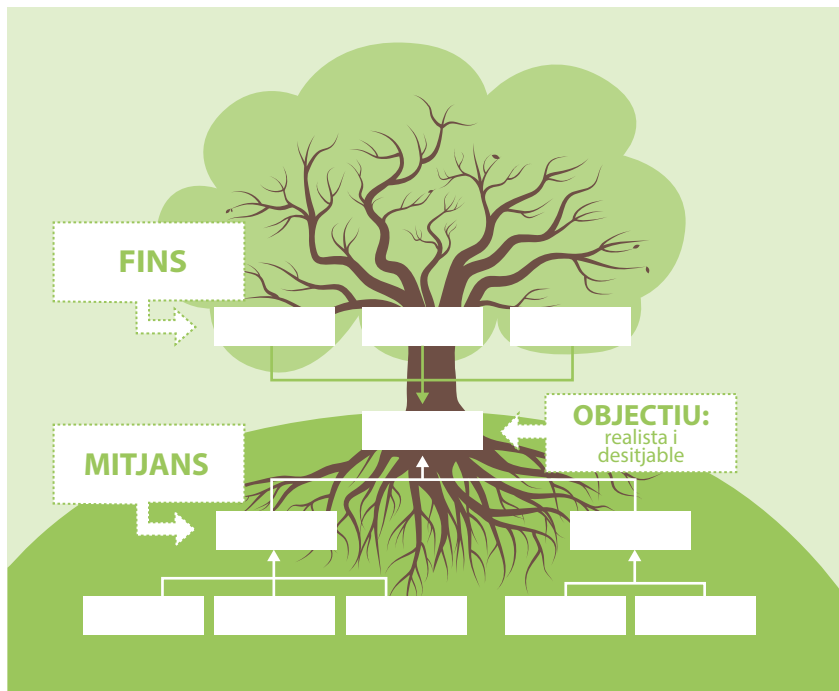
Tècniques per a identificar un bon projecte

Els passos que hem de seguir

Hem de traduir el problema central de l'Arbre de Problemes en l'**Objectiu Central** (solució) de l'Arbre d'Objectius.

Hem de convertir els efectes i conseqüències de l'arbre de problemes en finalitats, és a dir, necessitem tindre una solució per a cada un dels efectes causats pel problema. Aquestes finalitats seran els nostres objectius específics.

Necessitarem definir els mitjans que necessitarem per a aconseguir l'objectiu central. Amb quins mitjans podrem aconseguir l'objectiu?



Pas 5: Triem l'estratègia

Les diferents branques de l'arbre o línies de problemes relacionats entre si seran les estratègies per a solucionar el problema principal. Una sèrie de problemes relacionats entre si amb una particularitat comuna constitueixen una estratègia.

Triada l'estratègia, també tindrem els objectius i podrem pensar i planificar les distintes activitats a realitzar.

Paso 6: Anem a posar-lo en marxa

Una vegada reflexionat, debatut, identificat el problema i triades les distintes solucions o estratègia, sabem el que volem fer, tenim ganes, una bona idea i un bon projecte per a poder posar-lo en pràctica. Ara només ens resta poder explicar-lo d'una manera clara i senzilla.

**Bibliografia
recomanada**

- “¿Hacemos un buen proyecto?”
Coautores: Nahia Pérez de San Román, Oscar Fernández i
Agencia Erdu; Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.
- “Manual de gestión de subvenciones”
Alberto Rey Villán i Luis Alberto González García; Asociación Ser
Joven
- “Subvenciones del Ayuntamiento de Madrid: Guía para la
elaboración de proyectos”
Servicio de Evaluación. Marzo 2013
- “Planificación y elaboración de proyectos”
Federico Pérez Quirante. CEEM