

02

GUÍA PARA DEFINIR UN PROYECTO Y ELABORAR UNA MEMORIA DE ACTIVIDADES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1

Introducción.

2

¿Qué es un proyecto?

3

¿Qué es una memoria?

4

¿Cómo identificar un buen proyecto?

5

¿Cómo definir un proyecto previamente identificado?

6

¿Cómo elaborar una memoria del proyecto?

7

La memoria del proyecto, sus apartados.

8

El presupuesto del proyecto.

9

Los resultados del proyecto.

10

Consejos.

ANEXO I

Técnicas para identificar un buen proyecto.

1

Introducción

La presente guía pretende cubrir un vacío existente y trasladar al ámbito de las asociaciones mecanismos de mejora a la hora de seleccionar y elaborar los proyectos planteados bien sea para obtener financiación pública o privada o bien para establecer sus actuaciones y delimitar sus ámbitos de actuación.

Trata el presente trabajo de esclarecer el concepto de proyecto y fijar las pautas necesarias para poder plasmarlo por escrito con claridad, de forma que maximice el criterio de utilidad para las distintas asociaciones.

Definir un proyecto no deja de ser un reto para cualquier asociación y máxime el poder plasmarlo por escrito, es decir, redactar una memoria. Para ello, será necesario dar respuesta a una serie de cuestiones previas:

¿Nos planteamos este proyecto para solicitar una subvención?, si este es el caso tendremos que empezar por pensar a qué entidad pública o privada lo vamos a dirigir.

¿Cuenta nuestra asociación con recursos humanos capacitados para responsabilizarse de su diseño y tramitación?, es decir debemos valorar la formación y/o experiencia tiene la persona de la asociación que va a gestionarlo e identificar si requerimos o no asistencia de profesionales en la materia.

Como punto de partida debemos delimitar el concepto de proyecto y su diferencia con la memoria del proyecto o memoria de actividades.

2

¿Qué es un proyecto?

Para entender que es un proyecto, previamente hay que entender qué es una subvención.

Según el artículo 2 de la Ley General de Subvenciones (en adelante LGS), una subvención es una entrega dineraria que cumple los siguientes requisitos:

- a. Que la entrega se realice sin contraprestación directa de los beneficiarios.
- b. Que la entrega esté sujeta al cumplimiento de un determinado objetivo, la ejecución de un proyecto, la realización de una actividad, la adopción de un comportamiento singular, ya realizados o por desarrollar, o la concurrencia de una situación, debiendo el beneficiario cumplir las obligaciones materiales y formales que se hubieran establecido.
- c. Que el proyecto, la acción, conducta o situación financiada tenga por objeto el fomento de una actividad **de utilidad pública o interés social** o de promoción de una finalidad pública.

De la LGS se desprende que un proyecto, es algo que se ha de planificar y cumplir y cuyo objeto consiste en fomentar una actividad de utilidad pública o interés social.

En principio, un proyecto debería ser el conjunto de actividades a llevar a cabo por la asociación, al margen de las subvenciones. No obstante, la realidad es la contraria, en la mayoría de los casos se elaboran los proyectos para solicitar una subvención, es decir, para lograr la financiación necesaria para el trabajo de muchas organizaciones.

Podemos definir un proyecto como un conjunto de actividades relacionadas entre sí y con uno o varios objetivos a conseguir para poder mejorar una situación, un problema identificado previamente. Además, se realiza en un tiempo (tiene un principio y un final) y tiene en cuenta los recursos necesarios y disponibles.

Un proyecto es un esfuerzo de carácter temporal llevado a cabo con objeto de solucionar un problema de interés social.

¿Qué no es un proyecto?

Es frecuente confundir proyectos con operaciones.

Las operaciones son continuas y permanentes, no tienen un objetivo definido y planificado pero permiten el funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo.

Un proyecto tiene temporalidad, es un trabajo que empieza y acaba y que responde a una necesidad concreta.

En una empresa, por ejemplo, las tareas administrativas son operaciones. En un individuo, comer y dormir son también operaciones. Los proyectos, por el contrario, son trabajos temporales que buscan un resultado.

Tampoco se debe confundir un proyecto con una actividad, por ejemplo una charla puede ser una actividad llevada a cabo dentro de un proyecto planificado, pero en sí misma puede no encajar en la definición de proyecto.

3

¿Qué es una memoria?

Es la plasmación por escrito del proyecto a realizar, y normalmente se elabora para solicitar una subvención. Esta plasmación por escrito del proyecto constará de dos partes, la memoria y el presupuesto, siendo la memoria la parte descriptiva y el presupuesto la parte económica del proyecto.

4

¿Cómo identificar un proyecto?

Estamos ahora en el punto de partida. Debemos en primer lugar tener claros los fines de nuestra asociación y el criterio de utilidad pública.

Las organizaciones deben revisar periódicamente lo que hacen, su fin social y sus objetivos, sobre todo si responden a una realidad que es cambiante. Los proyectos deben encajar con nuestra identidad como asociación. No tiene demasiado sentido plantear un proyecto únicamente desde la motivación de obtener fondos públicos.

Existen varias técnicas para conseguir identificar un buen proyecto, en el Anexo 1 se describe una de las más utilizadas, el “árbol de problemas”.

Sea cual sea la técnica utilizada, no debemos olvidar que:

- Identificar un buen proyecto debe empezar con el análisis de la realidad sobre la que queremos actuar.
- Cuanto más participativa sea la fase de análisis más posibilidades de éxito para nuestro proyecto.
- Si logramos que las personas que forman parte de la organización y los destinatarios del proyecto participen en el diseño del mismo, lo sentirán como propio y se involucrarán de forma activa.

5

¿Cómo definir un proyecto previamente identificado?

A la hora de concurrir a una subvención, el proyecto que adoptemos deberá encajar tanto con los fines asociativos como con el objeto de la actividad subvencional, además, deberá tener utilidad pública, y deberemos estar en condiciones de poderlo llevar a cabo, es decir, deberemos valorar la viabilidad del proyecto en cada momento.

Esta planificación previa del proyecto ha de dar respuesta a **diez preguntas básicas**:

1	QUÉ se quiere hacer	Descripción del proyecto.
2	POR QUÉ se quiere hacer	Fundamentación.
3	PARA QUÉ se quiere hacer	Objetivos.
4	CUÁNTO se quiere hacer	Metas.
5	DÓNDE se quiere hacer	Localización física, ubicación en el espacio.
6	CÓMO se va a hacer	Actividades y tareas, metodología y organización.
7	CUÁNDO se va a hacer	Calendario de actividades o cronograma.
8	A QUIÉN va dirigido	Destinatarios.
9	QUIÉNES lo van a hacer	Entidad que lo desarrollará y organización
10	CON QUÉ se va a hacer	Recursos (humanos, materiales, técnicos, económicos) y forma de financiación. Presupuesto.

Si podemos responder a estas diez preguntas, podremos redactar un documento escrito del proyecto, la memoria.

6

¿Cómo elaborar una memoria del proyecto?

En la mayoría de ocasiones, la memoria se realiza para solicitar financiación de un organismo público o privado, una subvención.

Si este es el caso, antes de comenzar a redactar, debemos analizar con detenimiento la convocatoria de subvención y las bases de la misma, puesto que en ellas encontraremos toda la información que vamos a necesitar para elaborar la memoria de forma que cumpla los requisitos para la concesión.

Además, en algunas convocatorias encontraremos formularios concretos que tendremos que presentar además de la memoria.

¿Qué son las bases reguladoras y las convocatorias?

Las bases reguladoras, son la normativa general, mientras que las convocatorias son resoluciones por las que se inicia cada procedimiento de concesión de ayudas con los fondos y plazos específicos.

Subvenciones otorgadas por una entidad local:

En este caso, las bases reguladoras se aprobarán a través de una ordenanza general de subvenciones o mediante una ordenanza específica para cada una de las distintas modalidades de subvenciones.

El primer paso por tanto, será acudir a la Ordenanza donde se determinen las bases reguladoras. La información más importante que debemos extraer será:

- **Objeto de subvención:** Tendremos que verificar que nuestro proyecto está dentro del objeto de subvención. En las Ordenanzas se suele delimitar los proyectos financiados y en algún caso los que no son financiados, por lo que prestaremos especial atención, ya que no tiene ningún sentido elaborar un proyecto que no entre dentro de los parámetros delimitados por el financiador.

No tendrá sentido que copiamos un proyecto perfectamente redactado por otra entidad pero que queda fuera del objeto de la subvención definido en las bases reguladoras.

- **Entidades beneficiarias:** Explica quiénes pueden obtener subvención y si han de cumplir alguna condición o requisito, evidentemente deberemos verificar su cumplimiento como punto de partida.

Entre los requisitos habitualmente exigidos para las asociaciones podemos encontrar los siguientes:

* Estar inscrita en el registro de asociaciones municipal y en el registro de asociaciones de la Comunidad Valenciana, así como haber comunicado y mantener al día las variaciones de la junta directiva de la asociación.

* Estar al corriente de las obligaciones fiscales (requisito ineludible que no se puede subsanar, debe cumplirse dentro del plazo)

- **Cuantías individualizadas de la subvención:** Aquí tendremos definidas las cuantías de la subvención, tendremos que analizar por tanto, la viabilidad económica de nuestro proyecto.
- **Gastos subvencionables y no subvencionables:** Hay que leer con detenimiento las limitaciones. De no tener esto en cuenta podemos encontrarnos con dificultades, es decir, con gastos que posteriormente no podremos justificar porque no tienen cabida en las bases reguladoras. Es mejor adelantarnos a un posible problema de este tipo prestando atención a las bases, y consultando a la entidad financiadora en caso de duda.

Aunque no incide directamente sobre el proyecto, merece la pena recordar que deberemos prestar especial atención a determinados aspectos regulados en la LGS:

* Se considera gasto realizado y por tanto subvencionable el que ha sido efectivamente pagado con anterioridad a la finalización del periodo de justificación: Tendremos que tener cuidado por tanto con los pagos en metálico y con la conservación de los justificantes de pago.

* Cuando el importe del gasto subvencionable supere las cuantías establecidas en la legislación de contratos, para el contrato menor (para obras y servicios), se deberán solicitar como mínimo tres ofertas de diferentes proveedores, con

6

¿Cómo elaborar una memoria del proyecto?

carácter previo, salvo que por sus especiales características no exista en el mercado suficiente número de entidades que los realicen, presten o suministren o salvo que el gasto se hubiere realizado con anterioridad a la subvención. Es recomendable, por tanto, solicitar estas ofertas y conservar las mismas.

- **Baremación, puntuación o criterios de valoración:** La baremación es la puntuación que según las bases se asignará a determinados aspectos concretos (méritos) tanto de la entidad como del proyecto. Se valoran objetivamente determinados aspectos concretos, por lo que debemos revisar nuestro proyecto tratando de resaltar y haciendo hincapié sobre aquello que puntúa.
- **Forma de acreditación de los méritos:** En las bases, cuando se definan los méritos, se debe especificar también la forma de acreditarlos, por lo que deberemos también prestarle atención.

En cuanto a la convocatoria, la información más importante a tener en cuenta será:

- **Plazo de presentación:** Normalmente el plazo vendrá definido en días hábiles desde la publicación de la convocatoria (no cuentan los sábados, los domingos ni los declarados festivos). Debemos calcular y tener presente el día en el que finaliza el plazo para presentar proyectos.
- **Documentación a presentar:** Vendrá un listado de toda la documentación a presentar. Deberemos verificar la existencia de formularios o modelos normalizados, así como si existen instrucciones precisas de la información y apartados que debe contener la memoria del proyecto.

Una vez hayamos analizado todos estos apartados en la correspondiente ordenanza reguladora y tengamos por tanto claros todos estos aspectos, podremos empezar a elaborar la memoria de nuestro proyecto.

En caso de que la ordenanza nos solicite algún apartado que no tengamos elaborado en nuestro proyecto, lo tendríamos que desarrollar ya que no podemos dejar en blanco ninguno de los apartados que nos soliciten.

También debemos verificar los documentos que deben de ir firmados por cada cargo en concreto de la asociación, secretario/a, presidente/a...

Una vez tomada en cuenta la información que debemos incluir y resaltar, podemos empezar a redactar la memoria del proyecto.

7

La memoria del proyecto, sus apartados

1. Título del proyecto: Breve, claro, conciso.
2. La entidad, datos identificativos y breve descripción de su actividad.
3. Descripción del proyecto. Es la parte más “literaria” pero también se ha de hacer de forma precisa y lo más concreta posible. Debe explicar de forma resumida en qué consiste, dando respuestas a:

Pregunta 1: **Qué** se quiere hacer.

Pregunta 2: **Por qué** se quiere hacer, fundamentación.

Pregunta 3: **Para qué** se quiere hacer, objetivos.

Pregunta 4: **Cuánto** se quiere hacer, metas a alcanzar.

Pregunta 8: **A quiénes** va dirigido, destinatarios o beneficiarios.

4. Objetivos del proyecto. Un proyecto sin objetivos no será un proyecto. Tendrán que estar bien definidos y será preciso verificar que se cumplen tres requisitos básicos:
 - * ¿Es un objetivo viable? ¿Se puede llevar a la práctica?
 - * ¿Es un objetivo realista? ¿Se puede alcanzar con los medios y recursos del proyecto?
 - * ¿Es un objetivo evaluable? ¿Se va a poder constatar su logro?
 - * Y sobre todo: ¿Se justifica el interés público?
5. Desarrollo del proyecto: Para alcanzar los objetivos del proyecto es necesario realizar unas actividades, en un tiempo y con unos recursos determinados. Esta parte de desarrollo, deberá responder el resto de preguntas básicas:

Pregunta 5: **Dónde** se quiere hacer: localización física.

Pregunta 6: **Cómo** se va a hacer actividades, tareas.

Pregunta 7: **Cuándo**: calendario de actividades, cronograma.

Pregunta 9: **Quiénes** lo van a hacer, organización.

Pregunta 10: **Con qué** se va a hacer: recursos humanos, materiales, técnicos y económicos. Financiación total del proyecto.

En el desarrollo del proyecto debemos tener en cuenta diversos aspectos de especial relevancia:

Respecto al “cuándo”: Se deberá tener en cuenta la viabilidad del proyecto atendiendo a la fecha prevista de obtención de la financiación ajena y la fecha de realización de los gastos. Debemos analizar si existe desfase temporal entre cobros y pagos y si la asociación tendrá capacidad para hacerle frente.

Para planificar correctamente el calendario financiero, debemos llevar a cabo un cronograma de actividades es decir plantear en un eje todas las actividades que se van a llevar a cabo y en el otro su inicio, fin y duración en las mismas unidades de tiempo (meses, semanas...)

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
ACTIVIDAD 1						
ACTIVIDAD 2						
ACTIVIDAD 3						
ACTIVIDAD 4						
ACTIVIDAD 5						
ACTIVIDAD 6						
ACTIVIDAD 7						
ACTIVIDAD 8						
ACTIVIDAD 9						
ACTIVIDAD 10						

Con este cronograma podremos ver las actividades que se van a desarrollar en cada momento del tiempo y las que se solaparán y debemos de plantearnos los recursos económicos que vamos a necesitar en cada momento de dicho cronograma.

7

La memoria del proyecto, sus apartados

No podemos plantear un proyecto sabiendo de antemano que no lo podremos llevar a cabo la semana 3 por no contar con los recursos suficientes para hacer frente a los pagos que suponen los gastos de las actividades 1, 2 6, 7 y 8, aunque vayamos a contar con dichos recursos en la semana 6.

Respecto al “quién”: La LGS establece una serie de limitaciones en su artículo 29, referido a la subcontratación de los servicios:

- Limitaciones en cuanto al porcentaje de la actividad subvencionada que se podrá subcontratar.
- Limitaciones respecto a las personas o entidades con las que se puede subcontratar.

Las memorias, debidamente firmadas por el presidente como representante legal de la entidad, servirán de certificación de la veracidad de los datos que en ellas se contienen.

8

El presupuesto del proyecto

Detalle de gastos e ingresos **del total del proyecto**. No estamos hablando del presupuesto anual de la asociación sino de los gastos directamente vinculados al proyecto que estamos definiendo.

El presupuesto de gastos, reflejará el coste total del proyecto.

Si estamos elaborando el presupuesto de gastos para solicitar una subvención pública deberemos tener además en cuenta una serie de conceptos:

- Debemos poder diferenciar entre los recursos asociados al proyecto de forma directa y los indirectos. Serán costes indirectos aquellos necesarios para la asociación pero no relacionados directamente para llevar a cabo el proyecto en sí, por ejemplo el arrendamiento del local de la asociación, la factura del teléfono o las amortizaciones.
- Los gastos deben responder sin lugar a dudas, a la naturaleza de la actividad subvencionada, han de ser estrictamente necesarios para la misma.
- Se deben realizar en el plazo establecido en la normativa de la subvención.
- En ningún caso el coste de adquisición de los gastos subvencionables podrá ser superior al valor de mercado.

La forma más sencilla de elaborar el proyecto de gastos será partiendo de las actividades, es decir, desglosando y definiendo por cada actividad planteada todos los recursos que serán necesarios:

ACTIVIDAD	RRHH	MATERIALES	OTROS

8

El presupuesto del proyecto

Una vez concretados los recursos, será necesario “traducirlos” en términos económicos, es decir, estimar su coste. A cada concepto habrá que asignarle un coste basado en los valores de mercado.

Debemos tener en cuenta que el presupuesto debe ser un reflejo económico fiel de la actividad que vamos a realizar. Por ello, no debemos omitir gastos o ingresos.

Si, por ejemplo, necesitamos un vehículo y nos lo ceden gratuitamente, lo incluiremos como gasto y como ingreso, ya que si no, no quedará reflejada la necesidad del mismo. La excepción a esta regla será el personal voluntario, su trabajo en el proyecto no se valorará, ya que el voluntariado es precisamente una de las características que define al asociacionismo.

El presupuesto que elaboremos debe justificar el coste total del proyecto y no sólo el importe de la subvención solicitada.

Una vez cuantificados podremos elaborar un presupuesto del tipo:

PRESUPUESTO DE GASTOS		FINANCIACIÓN	
Retribuciones a personal afecto al proyecto:		Aportaciones de participantes:	
Materiales para la actividad:		Subvención municipal prevista:	
Gastos de difusión:		Fondos propios de la entidad:	
Otros (especificar):			
TOTAL GASTOS:		TOTAL INGRESOS:	

Tendremos que tener en cuenta que en todo caso la financiación del proyecto tendrá que ser igual o superior al presupuesto de gastos.

En los modelos normalizados de solicitud de las subvenciones puede haber fichas de actividades en las que se nos solicite el presupuesto de cada actividad en concreto. Esto será distinto del presupuesto que debe englobar la totalidad de actividades del proyecto.

9

Los resultados del proyecto

No será objetivo de la memoria evaluar los resultados del proyecto, pero es importante resaltar que en la memoria sí se deben mencionar al menos los logros que se pretenden alcanzar (Cuánto).

No obstante y como recomendación final, una vez finalizado el proyecto, si consideramos que se ha desarrollado correctamente y que hemos tenido éxito en nuestros objetivos, podemos llevar a cabo una última tarea muy importante para nuestra organización:

La divulgación de los resultados obtenidos.

Esta divulgación dará prestigio a nuestra organización y sobre todo a la gestión realizada y otorgará credibilidad a la hora de solicitar financiación para un nuevo proyecto.

¿Cómo realizamos la divulgación de los resultados obtenidos?

- Mediante publicación en nuestra página web.
- Remitiendo un correo electrónico a nuestros asociados.
- Entrevistas o publicidad en prensa local o especializada.
- Informando a nuestros financiadores, incluso sin que lo hayan requerido.

10

Consejos

- No hacer proyectos para conseguir recursos sino, buscar recursos para poder llevar a cabo proyectos.
- Buscar una buena idea, que se acerque al máximo a las necesidades e intereses del colectivo destinatario, y tener en mente siempre la utilidad pública de la misma.
- Claridad y sencillez al explicar por escrito nuestro proyecto.
- Elaborar un presupuesto ajustado a la realidad, no intentar “engordarlo”, saber que manejamos números reales hará que tengamos mayor seguridad a la hora de ejecutar el proyecto.
- Revisar con detenimiento las bases de las convocatorias de subvención, así como los posibles modelos de solicitud existentes.
- Realizar un seguimiento económico, controlando los gastos que vamos realizando y guardando los presupuestos, las facturas y los justificantes de pago.
- Revisar que las facturas sean correctas y contengan todos los datos necesarios para que sean válidas.
- Tener presentes las limitaciones en cuanto a subcontratación.
- Limitación de pagos en efectivo: El artículo 7 de la Ley de adecuación de la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención y lucha contra el fraude, establece que no podrán pagarse en efectivo las operaciones, en las que alguna de las partes intervinientes actúe en calidad de empresario o profesional, con un importe igual o superior a 2.500 euros.
- Tendremos que tener presente que la justificación de la subvención implicará la justificación de los pagos, cosa que no será factible con los pagos en efectivo.
- Elaborar el informe con objetividad, veracidad y honradez, ganando credibilidad frente a las instituciones.
- Solicitar información a las administraciones siempre que tengamos dudas concretas.

- Tener siempre en mente la idea de transparencia, las cuentas han de ser claras y transparentes, no solamente los pagos sino los justificantes de los gastos. Un gasto opaco es aquel que no refleja la realidad del mismo y por tanto no se puede verificar su correspondencia con el proyecto que estamos realizando.
- Es conveniente solicitar al proveedor o prestador del servicio que al expedir las facturas realice una descripción clara del objeto de la prestación, es decir, que sea entendible por cualquier persona ajena al proyecto. A ser posible, también deberá especificar en la factura la fecha y el lugar de la prestación o actividad que se está realizando para poder acreditar la relación directa con nuestro proyecto.

Anexo I

Técnicas para identificar un buen proyecto

El árbol de problemas y objetivos

Esta es una técnica para realizar en grupo, se basa en analizar, debatir, argumentar y decidir. Permite visualizar cuál es el problema principal que atenderemos (el tronco del árbol), cuáles son sus causas (las raíces del árbol) y cuáles sus consecuencias (las ramas del árbol).

Cuanto más preguntemos por qué a cada problema, más concretaremos éste y por tanto sus posibles soluciones.

Como punto de partida necesitaremos por tanto un número de participantes. Es conveniente implicar la participación de los miembros de la comunidad en el proyecto, dado que indirectamente estaremos consiguiendo además de incentivar, minimizar el conflicto y maximizar el acuerdo.

Paso 1: Lluvia de ideas

Se solicita a los participantes que expongan por escrito los problemas que en su opinión requieren de una necesaria intervención.

Pondremos de manifiesto la totalidad de ideas de los participantes en una pizarra y empezaremos a discutirlos.

A través del consenso, debemos sustituir las ideas que estén repetidas e identificar la que exprese de manera más completa la situación que se desea mejorar. El resultado de este paso será un listado de problemas.

Paso 2: Identificación del problema central

Partimos del listado de problemas obtenido en el paso 1, y debemos conseguir jerarquizarlos y determinar el central.

Para ello utilizaremos la matriz de priorización por puntos. En las filas se colocan los problemas y en las columnas a los participantes. Cada participante repartirá 100 puntos, dándole mayor puntuación a los problemas que considere más relevantes.

PARTICIPANTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PROBLEMAS										
Problema A										
Problema B										
Problema C										
Problema D										
TOTAL PUNTOS										

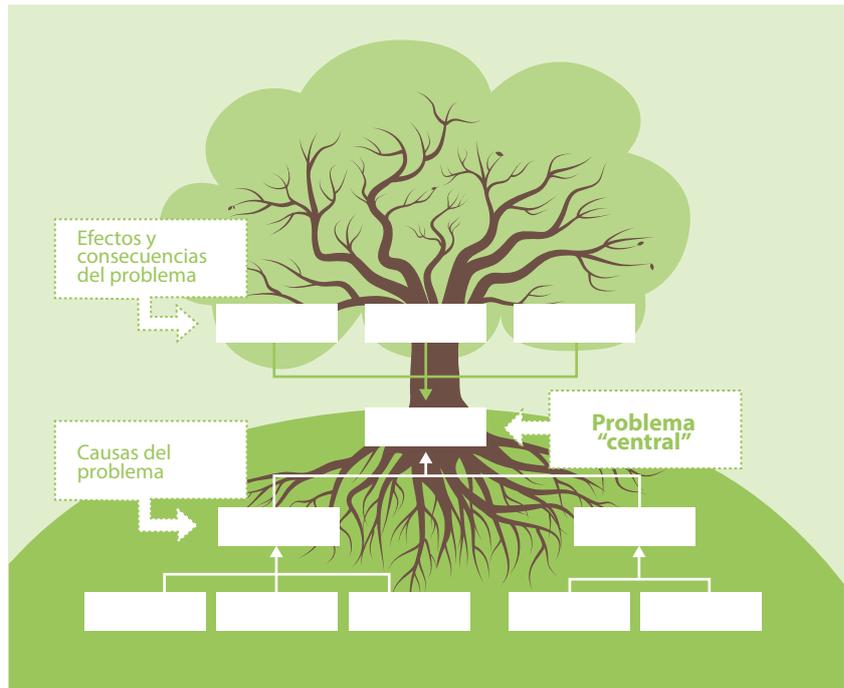
El problema que totalice mayor cantidad de puntos será el considerado “problema central”.

Anexo I

Técnicas para identificar un buen proyecto

Paso 3: Árbol de problemas

Dibujamos el árbol de problemas situando el problema prioritario en el tronco del árbol, y estableceremos cuáles son sus causas (las raíces del árbol) y cuáles sus consecuencias (las ramas del árbol).



¿Cómo dibujamos el árbol de problemas?

Debemos establecer una relación de causas y efectos, a partir del problema principal. Los problemas identificados como causas los colocaremos en las raíces y los que consideremos consecuencias los colocaremos como ramas.

Para comprobar si funciona, hay que utilizar **“Como...entonces...”**
Si el resultado es lógico y coherente entonces también lo es la relación causa-efecto.

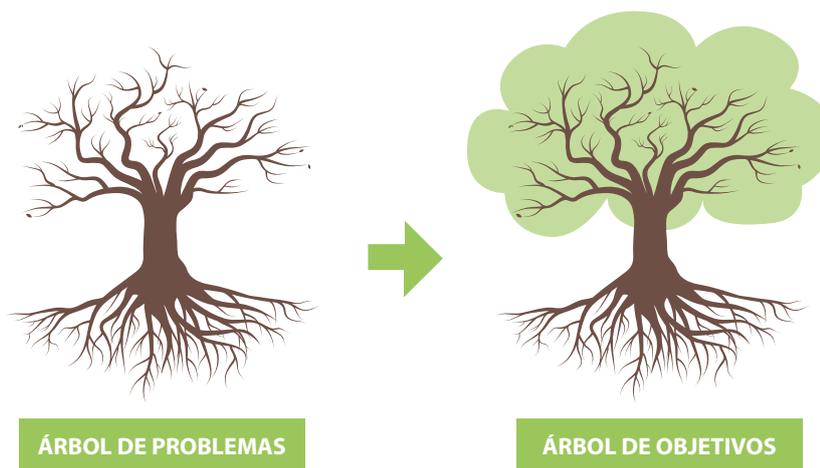
Paso 4: Árbol de objetivos

Debemos poder transformar los problemas en objetivos, es decir, darles la vuelta y ponerlos en positivo.

Para comprobar si esta relación funciona utilizaremos **“Si... entonces...”**

El objetivo general deberá solucionar el problema planteado en el tronco del árbol.

Los objetivos específicos deberán dar solución a los problemas planteados en las ramas.



Anexo I

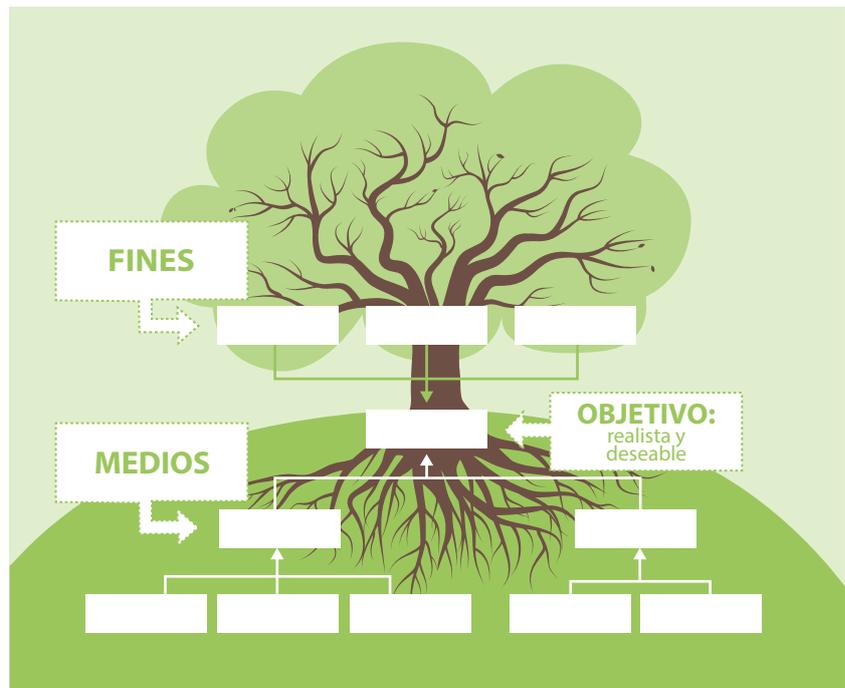
Técnicas para identificar un buen proyecto

Los pasos que debemos seguir

Debemos traducir el problema central del árbol de problemas en el **objetivo central** (solución) del árbol de objetivos.

Debemos convertir los efectos y consecuencias del árbol de problemas en fines, es decir, necesitamos tener una solución para cada uno de los efectos causados por el problema. Estos fines serán nuestros objetivos específicos.

Necesitaremos definir los medios que vamos a necesitar para lograr el objetivo central. ¿Con qué medios podremos lograr el objetivo?



Paso 5: Elegimos la estrategia

Las diferentes ramas del árbol o líneas de problemas relacionados entre sí serán las estrategias para solucionar el problema principal. Una serie de problemas relacionados entre sí con una particularidad común, constituyen una estrategia.

Elegida la estrategia, también tendremos los objetivos y podremos pensar y planificar las distintas actividades a realizar.

Paso 6: Vamos a ponerlo en marcha

Una vez reflexionado, debatido, identificado el problema y elegidas las distintas soluciones o estrategia sabemos lo que queremos hacer, tenemos ganas, una buena idea y un buen proyecto para poder ponerlo en práctica. Ahora sólo queda poder explicarlo de una forma clara y sencilla.

**Bibliografía
recomendada**

- “¿Hacemos un buen proyecto?”
Coautores: Nahia Pérez de San Román, Oscar Fernández y
Agencia Erdu; Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.
- “Manual de gestión de subvenciones”
Alberto Rey Villán y 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