PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Escuela Saioa
Ángel García Moneo

OBJETIVOS

a) Reflejar la necesidad de establecer un plan de acción definido para el desarrollo de la función o funciones que toda asociación desempeña en la sociedad y su entorno.
b) Estructurar este plan de acción marcando una escala de organización y clasificación de objetivos.
c) Saber construir objetivos como concreciones de la misión general.
d) Aprender a clasificar los objetivos dependiendo de su nivel de concreción:
   1. Objetivos generales.
   2. Objetivos específicos.
   3. Objetivos concretos u operativos.
e) Conocer la programación económica de una asociación: el presupuesto.
f) Ver la importancia de la evaluación.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: EL PUNTO DE PARTIDA

1.1. Análisis de la realidad: fase de diagnóstico del retorno
1.2. Posibles ítems a valorar en el diagnóstico
1.3. Instrumentos de análisis
   1.3.1. La observación participante
   1.3.2. La entrevista en profundidad
   1.3.3. Los cuestionarios
   1.3.4. Los grupos de discusión
1.4. La misión de la asociación

2. LOS OBJETIVOS

2.1. Niveles de formulación de objetivos
2.2. Tipos de objetivos
2.3. Quién define los objetivos
2.4. La formulación de objetivos

3. LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

3.1. Errores a evitar en la programación
3.2. Cómo ayuda programar

4. LA PROGRAMACIÓN ECONÓMICA: EL PRESUPUESTO

4.1. El presupuesto
4.2. Modelos de presupuestos
   4.2.1 Modelo 1: el presupuesto general
   4.2.2 Modelo 2: el presupuesto por proyectos

5. LA EVALUACIÓN

1 INTRODUCCIÓN: EL PUNTO DE PARTIDA

Antes de comenzar, hay que analizar el entorno, la realidad cercana sobre la que la organización desea incidir con sus actividades. Se trata de realizar un análisis de la realidad.

En este sentido, deben considerarse todos aquellos factores del entorno que afectarán a todas aquellas cosas que se lleven a cabo. El análisis de la realidad es la base de cualquier programación.

Esta primera fase de definición del entorno y de las necesidades no cubiertas o poco atendidas por las instituciones, u otras organizaciones que operan en el mismo entorno, puede calificarse como la fase de diagnóstico del entorno.

1.1. Análisis de la realidad: fase de diagnóstico del entorno

En esta fase del estudio inicial, hay que detectar las necesidades del entorno y los posibles usuarios de la propia entidad. Se clasificarán, dentro de las características que se observen, las prioridades de actuación de la organización, de manera que pueda darse el primer paso planteado para delimitar el proyecto.

Una vez planteado este paso inicial, se debe ubicar el proyecto de una forma más concreta, de forma que se establezca la población objetivo y los recursos iniciales, aunque este segundo aspecto se tratará más adelante.

De esta forma, en la primera fase de programación de un plan de acción, se realizará el diagnóstico a través de:

- Detectar las necesidades del entorno.
- Establecer prioridades de actuación.
- Fundamentar la necesidad de implantación del proyecto planteado.
- Delimitar las variables del problema.
- Ubicar concretamente el proyecto en el entorno.
- Prever la población objetivo de la actuación.

1.2. Posibles ítems a valorar en el diagnóstico

A continuación, se señalarán algunos puntos o ítems que se pueden tener presentes a la hora de realizar el análisis del entorno. Hay que tener cuidado con la fuente de la que se obtenga la información. Puede acudirse a fuentes como el Instituto Nacional o Navarro de estadística, de estudios anteriores municipales, de colectivos sociales, etc., o cuidando la obtención propia de información con los instrumentos de análisis que se empleen y que se comentarán más tarde.

- **Características del medio en el que se plantea la actuación:**
  - Situación económica familiar, nivel de ingresos, tipología del trabajo desempeñado por los miembros de la unidad familiar, etc.

- Características de la vivienda. Entorno rural o urbano, dimensiones, edad, estado, etc., de los inmuebles. Ubicación en casco histórico, zona residencial, zona suburbial, etc.
- Nivel formativo del colectivo objetivo y del entorno familiar del mismo.

- **Características funcionales del medio:**
  - Dotación de servicios básicos de dinamización social. Acceso a centros de salud y planificación familiar, bibliotecas, ludotecas, etc.
  - Dotación de espacios de libre acceso para el desarrollo de actividades de interrelación social comunitaria. Parques, dotaciones deportivas de libre acceso, zonas de esparcimiento y ocio, etc.
- **Características de la iniciativa social próxima:**
  - Entidades voluntarias que desarrollan su actividad en el mismo entorno.
  - Entidades profesionales públicas o privadas que trabajan en el mismo entorno.

1.3. Instrumentos de análisis

A continuación, unos ejemplos de técnicas de recogida de datos que pueden ayudar a realizar esta primera fase de diagnóstico.

1.3.1. La observación participante

Las personas que realizan esta técnica de recogida de información tienen que responder, mediante la observación del grupo o entorno, a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes están en grupo de observación? ¿Cuántos son y cuáles son sus características relevantes?
- ¿Qué está sucediendo? ¿Cómo se relacionan los individuos objetivo entre ellos, con el resto, con su familia, etc.?
- ¿Dónde está situado el grupo o el programa?
- ¿Cuándo y en qué situaciones interactúa el grupo objetivo?
- ¿Por qué funcionan como lo hacen?

1.3.2. La entrevista en profundidad

Se trata de realizar entrevistas con un cuestionario especializado a una serie de individuos considerados como muestra significativa del colectivo objetivo, con el fin de obtener la información requerida.

Comienza el cuestionario con una serie de preguntas no directivas para evitar un bloqueo por parte del entrevistado y se debe comenzar con preguntas descriptivas, más fáciles de responder.

El diseño del cuestionario tiene que ser flexible para dar pie a temas que no se han considerado en la preparación del mismo y que, en su desarrollo, se observa que tienen importancia para el entrevistado.

Crear un ambiente cómodo y de confianza para el entrevistado. Para esto, al principio de la entrevista hay que aclarar las intenciones del entrevistador y la finalidad de la entrevista. Crear una atmósfera donde se pueda expresar libremente estableciendo rapport con él. No grabarle si provoca que se sienta incómodo, ni hacer largas entrevistas sin final.

1.3.3. Los cuestionarios

Este es uno de los métodos más empleados y conocidos. Se trata de elaborar una serie de preguntas en un documento que es distribuido entre los individuos objeto de estudio. Los cuestionarios pueden ser de tres tipos:

- **Cerrados:** se componen de preguntas que plantean respuestas cortas del tipo "sí o no", o que señalan respuestas ya sugeridas como posibles.
- **Abiertos:** se plantean preguntas de respuesta libre, las respuestas obtenidas son más auténticas y propias del individuo preguntado, pero más difíciles de valorar e interpretar. Además, hay que contar con la capacidad de explicación y redacción de la persona que responde al cuestionario.
- **Mixtos:** combinan los dos tipos anteriores, son los más frecuentes y suelen resultar los más útiles.

1.3.4. Los grupos de discusión

Se trata de obtener la información de un grupo significativo para el estudio y no del individuo. La constitución del grupo es muy importante.

- El grupo tiene que estar formado por todos los miembros que puedan ofrecer en su conjunto el máximo contenido a la información que se necesite obtener.
- Hay que tener en cuenta las posibles interferencias que puedan producirse en el entorno de trabajo del grupo o en el de algunos de los miembros del mismo.
- Tendrá que establecerse la figura del conductor del grupo, que en un primer momento expondrá brevemente y de forma neutra, el tema a tratar. Intentará intervenir lo menos posible.

1.4. La misión de la asociación

El planteamiento de gestión y actuación de la mayoría de las entidades de voluntariado, surge por el deseo de una serie de personas que libremente unen su esfuerzo por la voluntad común de realizar una serie de actividades transformadoras de su entorno en la situación en la que se encuentran, con las carencias y posibilidades de desarrollo comunitario que comparten. Su objetivo es la búsqueda de una mejora cualitativa y cuantitativa de la situación de los individuos definidos como población objetivo.

Así, aparece un elemento clave para entender el funcionamiento y significado social de toda asociación de voluntariado sin ánimo de lucro: su misión.

La misión no es otra cosa que la concreción escrita y consensuada de una serie de ideales compartidos por los miembros de la organización que determinan, de manera definitiva y globalizadora, la línea de actuación de la asociación en su entorno: de sus actividades, de su imagen exterior, de la forma de relacionarse con otras asociaciones y de la forma de gestionarse.

Es importante que todos los miembros de la asociación conozcan y compartan esta misión. De esta manera, su actuación será coordinada y coherente. Aunque la puesta en práctica de estos ideales sea diferente según cada ocasión, posibilidades, realidades, etc., será el nexo de unión de todas ellas y el elemento clave que identificará a la asociación a lo largo del tiempo.

Todas las asociaciones, siendo más o menos conscientes de ello, tienen una misión social transformadora. Todas actúan en un entorno e inciden sobre él. Es importante tenerlo presente para no caer en un activismo sin sentido, en un voluntariado que actúa sin ton ni son o que se deja llevar por la tradición o la inercia.

En muchas ocasiones, es necesario revisar o evaluar dicha misión. Los miembros de las asociaciones van cambiando de una forma más o menos breve, y realizar un trabajo interno para definir la misión asociativa será conveniente para que todos la conozcan y la hagan suya.

2. LOS OBJETIVOS

2.1 Niveles de formulación de objetivos

Teniendo clara la misión de la asociación, se deben concretar los objetivos que se van a desarrollar.

La forma en que se formulen los objetivos podrá variar según los aspectos que se consideren. He aquí diferentes niveles de objetivación que definirán los instrumentos de programación:

- **Nivel estratégico:** define las grandes líneas de actuación para un entorno determinado o un sector de la población definido. Serán objetivos que sirvan para orientar y que condicionarán la elaboración de los demás niveles de programación de la organización. Determina prioridades y criterios de actuación, disposición de recursos en general y un horizonte temporal. Como instrumento, se obtendrá el plan.
- **Nivel táctico:** concreta los objetivos y el horizonte del nivel estratégico. Se refiere a una realidad determinada y establece un horizonte temporal más reducido. Señala las prioridades de intervención en un momento más concreto. De este nivel se obtiene el programa de actuación.
- **Nivel operativo:** se refiere a una intervención concreta, individualizada, para llegar a desarrollar alguna de las acciones o atenciones previstas en el nivel táctico. Define los resultados previstos, así como los procesos para lograrlos, además del uso que se va a dar a los recursos disponibles. En este punto, se obtiene el proyecto de la entidad.

Este tercer punto exige más atención. La formulación de un proyecto supone la concreción de los objetivos que la entidad se ha planteado.

Es especialmente importante, ya que su elaboración trae consigo directamente las actuaciones o actividades que van a desarrollarse con los usuarios de la actividad: el grupo poblacional objeto de la intervención de la asociación.

El planteamiento que propone Ander-Egg se basa en la búsqueda de respuesta de las siguientes cuestiones:

QUÉ	se quiere hacer	Definir la naturaleza del proyecto, en qué dirección se van a encaminar las actuaciones a desarrollar por la entidad.
POR QUÉ	se quiere hacer	Cuál es el origen y fundamento del proyecto. Este punto va ligado al planteamiento de la misión transformadora de la entidad que hemos mencionado anteriormente.
DÓNDE	se quiere hacer	La localización física de la actuación. Recordar el análisis de la realidad que se ha planteado anteriormente como definitoria de las actuaciones de transformación de la entidad, y condicionante necesario para el planteamiento de los objetivos estratégicos.
CÓMO	se quiere hacer	En este apartado, se señalan las actividades y tareas a realizar, y que vendrán definidas por los operativos, así como la metodología que se utilizará para secuenciar lógica y progresivamente las actividades.
QUIÉNES	lo van a hacer	Los recursos humanos que deben tenerse para realizar el proyecto.
CON QUÉ	se va a hacer	Los recursos materiales necesarios para la realización de las actividades y actuaciones del proyecto.
CÓMO	se va a costear	Los recursos económicos que necesita la entidad para la financiación del proyecto. En este punto, es necesaria la realización de la programación económica de la entidad: el presupuesto.

2.2. Tipos de objetivos

Es necesario detenerse en la propia definición de los objetivos de una manera más concreta, ya que va a resultar necesario tener claros los diferentes tipos de objetivos y su estructura de desarrollo de unos a otros.

TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE CONCRECIÓN	PERIODO DE TIEMPO
GENERALES	Se refieren al nivel estratégico, con un primer desarrollo de la misión de la entidad.	Abarca un periodo plurianual, generalmente un trienio, aunque pueden solaparse temporalmente unos objetivos generales con otros, incluso transversalmente.
ESPECÍFICOS	Los que se plantean en el nivel táctico. Desarrollan los anteriores, dando un paso más hacia la concreción de la misión de la entidad.	Se refiere a un periodo de tiempo que divide en partes los trienios de los objetivos generales a periodos de tiempo menores, que dependerán del tipo de objetivo. Pueden ir desde el año al trimestre.
CONCRETOS	En este caso, se habla de los objetivos definidos en el nivel operativo. Son a su vez una concreción de los objetivos específicos.	Definirán las actividades a desarrollar. Se refieren a periodos que pueden ir del trimestre a la propia actividad concreta de una o dos sesiones de trabajo.

Los objetivos pueden reunirse en tres grupos: según su nivel de concreción, en cuanto a su contenido y al periodo de tiempo que abarca:

2.3. Quién define los objetivos

Siempre hay que tener presente que se habla de entidades sin ánimo de lucro y que, en su mayor parte, están compuestas por un voluntariado cuyo principal activo son las personas que, por iniciativa personal y particular, deciden dedicar su tiempo al desarrollo de la misión de la organización. Por esto, los objetivos generales de la acción se plantearán entre todos los miembros de la asociación.

¿Por qué entre todos? Porque los voluntarios que prestan su servicio altruista en la asociación forman parte de la misma, pero esto no es sinónimo de sentirse parte de ella. En el momento en el que participan de manera activa en la dinámica de la asociación, se empezarán a sentir parte de la misma y con ello, adquirirán un compromiso mayor y una mayor implicación, así como una clara identificación con los objetivos de la organización.

En asociaciones con un número importante de miembros será más complicado facilitar el acceso de todos los asociados a la toma de decisiones desde el principio del proceso. En este caso, será de mayor importancia diseñar unos canales de comunicación en el resto de asociaciones más pequeñas, adecuados entre los miembros, sus foros de participación y sus órganos de decisión.

En los objetivos generales se concretará la misión de la asociación para el periodo de tiempo que se decida, generalmente desde un trienio a un año o curso escolar. Servirá como guía para ir paso a paso y para adaptarlo a las características del grupo en el que se trabaje.

Después, se concretarán los objetivos generales que se refieran a un periodo de tiempo menor: los objetivos específicos. Se referirán a un año o a un trimestre en un primer momento y posteriormente, se diseñarán los objetivos operativos.

2.4. La formulación de objetivos

Tres cuestiones prácticas muy importantes para la formulación de objetivos. Si se tienen presentes estas tres premisas, se apreciará más claramente el significado y la directriz de cada objetivo:

- Cada objetivo debe ir por separado. No deben unirse varios en uno solo.
- Deben centrarse en el grupo poblacional definido previamente como grupo objetivo de la intervención, en los individuos con los que se trabaja en las entidades.
- Los objetivos operativos deben ser evaluables, capaces de ser observados y medidos. Al definir las actividades tiene que ser posible valorar si se han realizado o no, el grado de satisfacción, el nivel de consecución de lo planteado en el propio objetivo, etc.

3. LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

La programación es la concreción de los objetivos previstos en una serie de actividades, en un periodo de tiempo establecido.

Se trata de una secuenciación progresiva de acciones concretas dentro de un programa general o proyecto, que pretende dar poco a poco los pasos necesarios para lograr el cambio planteado en los apartados anteriores y en el colectivo seleccionado.

La necesidad de realizar una programación es un aspecto muy importante para conferir estabilidad y seriedad a las asociaciones. La previsión anticipada de las actividades permitirá ser más efectivos, además de facilitar y potenciar el trabajo en equipo.

Cuando se programa, se intenta aprovechar al máximo el tiempo y el trabajo. Facilita la distribución de tareas entre los miembros del grupo y de este modo, se incrementa la implicación de todos.

Es conveniente evitar el desgaste innecesario de algunas personas por exceso de responsabilidad y trabajo, por tener que solucionar problemas sobre la marcha, por tener que decidir solos, etc.

Se sabrá en todo momento lo que va a hacerse y la relación que guarda con la entidad y con sus usuarios, el objetivo final o misión que define a la organización y el plan a seguir. Ayuda a realizar una tarea de calidad.

En cualquier caso, una programación no debe ser un elemento estático e inmutable. Debe ser lo suficientemente flexible como para poder adaptarse en cada momento a la realidad que vaya surgiendo: la situación del grupo, la situación económica, los factores ambientales, etc. Eso sí, sin perder de vista el plan consensuado para lograr la transformación que busca la asociación.

Las actividades tienen que ser factibles. Deben poder ser realizables. Por eso, es importante evitar algunos errores en los que se cae a la hora de proponer actividades.

3.1. Errores a evitar en la programación

El grupo de trabajo que prepare la programación tendrá que evitar caer en diferentes roles de participación y aportación que distorsionen la entidad y sus fines.

Se programa según unos objetivos operativos definidos a partir de otros específicos que, a su vez, serán concretados por los objetivos de la entidad, la verdadera orientadora de las actividades. He aquí algunos errores:

- **La sobre-afirmación:** viene dada por el entusiasmo y la excitación, intentando argumentar las ideas con excesiva fuerza o sobredimensionando los efectos previstos de las mismas. Puede derivar en un alejamiento del objetivo real y del colectivo objeto de actuación.

- **La infra-afirmación:** se trata de una modestia infundada o la creencia en la propia incapacidad, destacando las desventajas de la idea aportada, en lugar de las posibilidades que ofrece. Es necesario que todos los participantes en la programación sean escuchados y valoradas sus aportaciones.

- **El utopismo o el planteamiento de imposibles:** el estado imaginario de la perfección ideal, la aportación de ideas que son imposibles o muy difíciles de poner en marcha que requieren la necesidad de muchos recursos, etc. En algunas ocasiones, pueden hacerse aportaciones prácticas e imaginativas si son trasladadas a la realidad de la organización y de sus miembros, por lo que es bueno escucharlas y valorarlas de forma creativa.

- **El exceso de celo:** tanto en la creación de la programación, como en la forma de realizar las aportaciones. En este punto, no se tiene en cuenta la flexibilidad que la programación tiene que tener. Es un aspecto que coarta la participación libre y creativa, crea mal ambiente de trabajo y puede llegar a provocar discrepancias importantes entre los miembros de la organización.

3.2. Cómo ayuda programar

- Permite tener en cuenta todos los aspectos del propio trabajo y evita que se olvide alguno que sea importante:
  - Trabajar con todos los individuos del colectivo de atención y no sólo con el grupo.
  - Tener en cuenta los factores externos directos que les afectan: familia, círculo de amigos, etc.
  - Tener en cuenta los factores externos indirectos que les afectan: modelos idealizados por los medios de comunicación, conductas no adecuadas valoradas socialmente, etc.

- Permite que todos los voluntarios actúen con unidad de criterio y de manera coordinada:
  - Saber lo que toca hacer y su sentido.
  - Tener el material necesario para realizar las actividades.
  - Saber quién es el responsable de la actividad, quién tiene que preparar lo necesario y para cuándo.

- Evita vivir en una situación de improvisación constante.

4. LA PROGRAMACIÓN ECONÓMICA: EL PRESUPUESTO

4.1. El presupuesto

El presupuesto es la programación económica: la previsión de ingresos y gastos necesarios para la satisfacción de los objetivos de la asociación en un periodo de tiempo determinado.

El éxito de una programación depende, en gran medida, de los recursos disponibles para su puesta en práctica y, sobre todo, de su utilización.

Para que sea una herramienta realmente práctica, el presupuesto tiene que incluir una serie de características:

- Debe ser realista. Deben considerarse las previsiones de gastos e ingresos esperados realmente por la asociación. De nada sirve si no es una previsión real.
- Habrá que tener en cuenta todos los aspectos de la asociación a la hora de elaborarlo. Tiene que tener un carácter global: los gastos fijos de estructura, las necesidades de inversión, los gastos e ingresos variables por las actividades, etc.
- Tiene que permitir un margen de maniobra lo suficientemente amplio como para poder adaptarse a posibles eventualidades sin que quede desfasado. Tiene que tener una cierta flexibilidad para adaptarse a la situación cambiante de la asociación.
- Debe ser coherente tanto con la programación y los objetivos, como con los propios ideales de la asociación reflejados en la misión.
- Tiene que resultar de utilidad a la hora de planificar el gasto de las actividades y ayudar a conocer las necesidades de financiación de éstas. Durante el año, servirá como un importante instrumento de control económico de la asociación.
- La importancia de formar parte de la programación tiene en el presupuesto otra concreción más. Participar en su elaboración permitirá a todos los miembros de la asociación conocer la disponibilidad de fondos en cada momento y las necesidades de financiación para las actividades.

De esta manera, se dispondrá de un presupuesto orientado a la acción, de un instrumento económico de programación que reflejará de una manera fiable las necesidades y disponibilidades de recursos, y la orientación del gasto, con el objetivo de actuar de manera coordinada y sistemática sobre el propio entorno: barrio, pueblo, colegio, etc.

4.2. Modelos de presupuesto

A continuación, se estudiarán dos modelos de presupuesto. El modelo válido es aquel que proporciona a la asociación una herramienta eficaz de trabajo que permite a todos los miembros de la organización y a aquellas personas que lo soliciten conocer la forma en que se van a aplicar los recursos económicos de la organización.

En ambos ejemplos, la suma total de los ingresos esperados con los gastos planteados coincide. Es recomendable considerar en la parte de gastos, aunque en estos ejemplos no aparece, uno considerado como remanente que dote a la organización de unos pequeños ahorros para afrontar posibles eventualidades.

Debe recordarse que se habla de entidades sin ánimo de lucro, y este remante nunca es un beneficio encubierto. Se trata de crear un fondo económico que sirva a la asociación ante descensos de subvenciones, retrasos de adjudicaciones, gastos inesperados no presupuestados, etc. Incluso la posibilidad de cubrir cuotas de miembros que por su situación económica no pueden hacerse cargo.

Para una mejor comprensión de los modelos, se han empleado los mismos conceptos y las mismas cantidades. Se trata de una entidad que realiza actividades de tiempo libre con niños y jóvenes en locales de forma semanal. Tiene un taller de apoyo escolar para una parte de los usuarios que lo demandan y además, realiza excursiones o salidas de un día, así como un campamento.

4.2.1 Modelo 1: el presupuesto general

Este modelo presenta de forma agrupada los diferentes conceptos de la asociación. Por un lado los ingresos, que diferencia las distintas fuentes de ingreso de la entidad. De una forma conjunta, se orienta a financiar todos los aspectos de la entidad. Por otro lado, los gastos, también agrupados por conceptos:

INGRESOS

CUOTAS DE LOS SOCIOS	310 €
CUOTAS POR PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADDES	2.700 €
Campamento	2.350 €
Salidas	210 €
Otras	140 €
SUBVENCIÓN GOB. NAVARRA	625 €
SUBVENCIÓN AYUNTAMIENTO	345 €
OTROS INGRESOS	1.080 €
Sorteos	545 €
Campaña X	310 €
Donaciones	150 €
Patrocinios	75 €
TOTAL INGRESOS	**5.060 €**

GASTOS

GASTOS DE LA SEDE	765 €
Alquiler	600 €
Luz y agua	45 €
Teléfono	120 €
GASTOS GENERALES PARA ACTIVIDADES	545 €
Material librería	254 €
Fotocopias	156 €
Fotografía	50 €
Correo	50 €
Varios	35 €
CAMPAMENTO	2.850 €
Transporte	610 €
Alimentación	1.100 €
Material inventariable	390 €
Material fungible	210 €
Material actividades	320 €
Seguros	150 €
Publicidad	50 €
Varios	20 €
SALIDAS	700 €
Transporte	610 €
Publicidad	90 €
FORMACIÓN MONITORES	200 €
TOTAL GASTOS	5.060 €

4.2.2 Modelo 2: El presupuesto por proyectos

Este modelo presenta de forma agrupada los diferentes proyectos de la asociación. Cada uno de los proyectos tiene indicado los ingresos esperados y los gastos propios de la misma.

Las subvenciones, patrocinios y donaciones, se asignan al proyecto al que van dirigidos o, en caso de no tener asignación, se reparte de forma proporcional.

Algunos proyectos son deficitarios y otros obtienen superávit. Se observará, asimismo, que los gastos generales de la entidad son necesarios para todos los proyectos.

Que esto suceda no supone que las actividades que proporcionan un beneficio a la asociación

GASTOS DE LA ACTIVIDAD		INGRESOS DE LA ACTIVIDAD	
ACTIVIDADES DEL LOCAL			
Material librería	125 €	Subvención gobierno	200 €
Fotocopias	100 €	Cuotas socios	155 €
Correo	50 €	Otras cuotas	140 €
Varios	20 €		
TOTAL GASTOS	295 €	TOTAL INGRESOS	495 €
SALDO ACTIVIDADES DE LOCAL		200 €	
ACTIVIDADES DE APOYO ESCOLAR			
Material librería	129 €	Subvención gobierno	125 €
Fotocopias	56 €	Patrocinio	75 €
Varios	15 €		
TOTAL GASTOS	200 €	TOTAL INGRESOS	200 €
SALDO ACTVIDADES APOYO ESCOLAR		0 €	
SALIDAS			
Transporte	610 €	Cuotas actividad	210 €
Publicidad	90 €	Donaciones	150 €
TOTAL GASTOS	700 €	TOTAL INGRESOS	360 €
SALDO SALIDAS		-340 €	
CAMPAMENTO			
Transporte	610 €	Subvención gobierno	300 €
Alimentación	1.100 €	Subvención ayuntamiento	345 €
Mat. inventariable	390 €	Cuotas actividad	2.350 €
Material fungible	210 €	Campaña X	310 €
Material actividades	320 €		
Seguros	150 €		
Publicidad	50 €		
Varios	20 €		
TOTAL GASTOS	2.850 €	TOTAL INGRESOS	3.305 €
SALDO CAMPAMENTO		455 €	

GASTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN			
Alquiler	610 €	Cuotas socios	155 €
Luz y agua	45 €	Sorteo	545 €
Teléfono	120 €		
Fotografía	50 €		
Formación monitores	200 €		
TOTAL GASTOS	1.015 €	TOTAL INGRESOS	700 €
SALDO GASTOS GENERALES		-315 €	

TOTAL PRESUPUESTO DE LA ASOCIACIÓN	
SALDO ACTIVIDADES DE LOCAL	200 €
SALDO ACTIV. APOYO ESCOLAR	0 €
SALDO SALIDAS	-340 €
SALDO CAMPAMENTO	455 €
SALDO GASTOS GENERALES	-315 €

RESULTADO = 0 €

no sean legítimas. Estas actividades sirven para financiar otras que no pueden serlo, además de cubrir una parte de los gastos generales de la entidad, totalmente necesarios.

5. LA EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso realizado para obtener la información necesaria que permita tomar una decisión para mejorar una situación. Por tanto, una evaluación que no sirva para tomar una decisión ni implique actitud de cambio no vale la pena. Una buena evaluación permitirá:

- Mejorar los puntos débiles.
- Mantener los puntos fuertes.

Se pueden evaluar múltiples aspectos:

- Actividades-objetivos:
  - Concretos.
  - Específicos.

        - Generales.
- Los participantes:
        - Fichas de seguimiento.
- Equipo de monitores.
- Trabajo preparatorio.
- El contenido.
- Los métodos.
- Condiciones generales.
- Evaluación del grupo.
- Auto evaluación.
- Balance económico.

La evaluación se ha de realizar cuando sea posible introducir correcciones:

- Antes de la actividad.
- Durante la actividad.
- Final de la actividad.
- Un plazo de tiempo después de la actividad.

Hay que tener en cuenta unas cuantas pautas que permitan una evaluación más efectiva, así como obtener una información necesaria que posibilite el cambio:

- Establecer los hechos y clasificarlos.
- Comprender su significado.
- Comparar objetivos.
- Realizar cambios necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

G. García y J. M. Ramirez. *Diseño y evaluación de proyectos sociales.* (1996).

E. Ander-Egg. *Metodología y práctica de la Animación Sociocultural.* (1981).

www.asociaciones.org

www.voluntariado.net

www.socialia.org

www.solucionesong.org