



Q U A L I T Y  
**COMPAS**  
Q U A L I T É

# MANUAL DEL COMPAS CALIDAD

## Agradecimientos

El COMPAS Calidad es el fruto de un trabajo colectivo desarrollado durante cinco años (1999-2004). Esto nunca hubiera sido posible sin el entusiasmo y determinación del equipo de investigación de Groupe URD.

El apoyo de las ONG colaboradoras y de otros actores humanitarios ha sido esencial para la elaboración del COMPAS Calidad. Estamos especialmente agradecidos a todos aquellos que han acogido al equipo de investigación sobre el terreno, que han aceptado compartir sus experiencias y distintos puntos de vista, y a las agencias que han participado en las primeras utilizaciones piloto.

Desearíamos también agradecer a los donantes de fondos por el apoyo ofrecido, en particular ECHO, al Ministerio francés de Asuntos Extranjeros (especialmente a la Delegación para la Acción Humanitaria), al Ministerio suizo de Asuntos Exteriores, al Ministerio español de Asuntos Exteriores, la Fundación de Francia y AusAID (por la traducción al inglés).

El diseño gráfico y la edición de los diferentes documentos han sido realizados por Concept Image. Su sentido profesional y sus consejos han sido de gran ayuda.

## Introducción a la versión 2009

Tras varios años de vida, cierto número de mejoras y modificaciones han sido necesarias con el fin de reflejar las evoluciones generadas por la práctica. De esta forma, algunas cuestiones clave han sido retocadas, se presentan algunos modelos de informe de fase o el control de incidentes críticos es presentado como una herramienta totalmente independiente.

La arquitectura general así como la lógica global de la Calidad a través del cuestionamiento son las mismas y el sistema de referencia de la calidad permanece sin cambios; estos elementos constitutivos del método han sido avalados por el tiempo y las numerosas experiencias llevadas a cabo.

## Presentacion del COMPAS Calidad

El COMPAS calidad es un método **de garantía de la calidad** específicamente enfocado para la ayuda humanitaria. Puede ser aplicado en dos casos diferentes: sirve para pilotar el proyecto y también para su evaluación, pero su finalidad es, ante todo, la de **mejorar permanente la calidad del servicio prestado a los civiles** afectados por las crisis.

### 12 criterios de calidad

El conjunto del COMPAS Calidad ha sido elaborado en torno a un único referente, la **Rosa de los Vientos**, formado por 12 criterios de calidad que determinan la calidad de todo proyecto humanitario. A cada uno de estos criterios van asociados una serie de indicadores y procesos clave.

**Para pilotar el proyecto**



**12 criterios de calidad**



**Para evaluar el proyecto**



Página principal



Herramientas



Cuadro sinóptico



Soportes para Imprimir



Intercambio de datos



Contactos

### Para pilotar el proyecto

Para cada una de las fases del ciclo de proyectos se da una lista de preguntas clave. Cada pregunta clave, está planteada en relación a un punto crítico, y asociada a uno de los criterios de calidad. Esto constituye el sistema de garantía de la calidad para la gestión del proyecto.

### Para evaluar el proyecto

El mismo sistema de garantía de la calidad es aplicado en el proceso de evaluación. Para cada una de las fases del proceso de evaluación se propone una lista

## **Bienvenida**

El Manual del COMPAS Calidad es una versión sintética del método, presentado con mayor detalle en el COMPAS Dinámico. El formato y el contenido de este manual han sido concebidos para una utilización práctica de la estrategia de calidad en el terreno de intervención y para facilitar su uso colectivo.

*“Así como la brújula  
le ayuda al navegante  
a estudiar su posición  
y a guiar su barco  
Sean cuales sean la mar  
y el viento,  
el COMPAS Calidad  
permite el pilotaje del proyecto  
y su evaluación  
a la vez que se adapta  
a los diferentes tipos de proyectos,  
contextos e instituciones.”*

El sitio web ‘**Rumbo a la Calidad**’, que presenta las herramientas desarrolladas a partir del método COMPAS, testimonios de usuarios, las novedades, el calendario de formación, etc., se encuentra disponible en: <http://www.compasqualite.org/blog/?lang=es>

Para más informaciones o para hacernos partícipes de sus comentarios, póngase en contacto con Groupe URD por email a la dirección siguiente: [compasqualite@urd.org](mailto:compasqualite@urd.org)

# Sumario

|   |   |    |
|---|---|----|
|    | 12 CRITERIOS DE CALIDAD: LA ROSA DE LOS VIENTOS | 7  |
|    | PARA PILOTAR EL PROYECTO                        | 15 |
|    | Fase preliminar                                 | 17 |
|    | Fase de diagnóstico                             | 18 |
|    | Fase de diseño                                  | 23 |
|   | Fase de seguimiento                             | 29 |
|  | Fase de cierre                                  | 35 |
|  | CONTROL DE INCIDENTES CRITICOS                  | 41 |
|  | PARA EVALUAR EL PROYECTO                        | 45 |

Ya se encuentre directa o indirectamente afectada por una crisis, ya sea víctima o beneficiaria, la población civil es ante todo protagonista de su historia. La Población afectada puede ser directamente o indirectamente dañada por una crisis, ser víctima o beneficiaria pero ella es ante todo la actriz/protagonista de su propio destino. La acción humanitaria no debería ser la única respuesta a las crisis, pero cuando se lleva a cabo debe estar centrada en el apoyo a estas personas. Las diferentes partes implicadas son co-responsables de la calidad de la ayuda, que se define en función del contexto y entorno del proyecto.



# 12 CRITERIOS DE CALIDAD





## **Criterios y procesos clave**

### **A. El proyecto responde a una necesidad comprobada**

- A1** Se identifican las necesidades y se les da seguimiento
- A2** El origen de las necesidades se analiza y se toma en cuenta
- A3** El proyecto responde a necesidades claramente definidas
- A4** Se justifica la ausencia de respuesta a otras necesidades vitales identificadas

### **B. El proyecto alcanza sus objetivos**

- B1** Se reflexiona sobre varias estrategias de intervención
- B2** Se hace el recuento de las restricciones y se toman en cuenta
- B3** Se mide hasta qué punto se alcanzaron los objetivos

### **C. El proyecto evita o atenúa los impactos negativos**

- C1** Impactos sobre la ecología
- C2** Impactos sobre la economía y riesgo de dependencia a la ayuda
- C3** Impactos sobre el contexto sociopolítico
- C4** Impactos sobre la seguridad de las poblaciones

### **D. El proyecto prevé un impacto positivo más allá de la intervención**

- D1** Se identifica la finalidad del proyecto
- D2** El proyecto refuerza la resiliencia de los diferentes grupos de poblaciones
- D3** Se reflexiona y anticipa sobre la fase posterior al proyecto
- D4** En ciertos contextos, se reflexiona sobre las estrategias de preparación y/o de prevención
- D5** Se busca, cuando sea posible, la viabilidad económica, técnica y de gestión

### **E. El proyecto es coherente con el mandato y los principios de la organización**

- E1** El mandato y los principios son claros y se comunican tanto interna como externamente
- E2** Se analiza el marco político y jurídico de la crisis
- E3** Se define el posicionamiento de la organización con respecto a la crisis
- E4** Se identifican los riesgos de instrumentalización del proyecto y, si es posible, se reducen

### **F. El proyecto respeta a las poblaciones**

- F1** Se informa y se sensibiliza a los equipos para que desarrollen modos de comunicación adaptados y comportamientos respetuosos para con las poblaciones
- F2** Se informa, consulta e implica a las poblaciones
- F3** El contenido de los programas es sensible a las características culturales, sociales y religiosas de las poblaciones
- F4** Se evitan o atenúan las frustraciones y/o las falsas esperanzas de la población

### **G. El proyecto es flexible**

- G1** Se anticipa la evolución del contexto y se le da seguimiento (anticipación)
- G2** Se prevé la adaptación del proyecto a la evolución del contexto (reactividad)

### **H. El proyecto se integra óptimamente en su entorno institucional**

- H1** Se identifican las organizaciones presentes y sus acciones
- H2** Se coordina el proyecto con las otras acciones existentes
- H3** Se exploran y aprovechan las oportunidades de cooperación con otras organizaciones

### **I. La organización cuenta con los recursos y los conocimientos específicos necesarios**

- I1** Se estiman correctamente los recursos necesarios y movilizables
- I2** Los conocimientos de las personas y de los equipos implicados son adecuados
- I3** El tiempo asignado a cada fase es el adecuado
- I4** El proyecto es compatible con los recursos realmente movilizados

### **J. La organización cuenta con capacidades de gestión adaptadas**

- J1** Se definen las líneas de responsabilidad para la toma de decisiones
- J2** La gestión de los equipos permite manejar con éxito el proyecto
- J3** El sistema de recolección y tratamiento de la información se adapta al proyecto
- J4** La gestión administrativa, financiera y logística del proyecto es eficaz y transparente
- J5** Se identifica, se toma en cuenta y se da seguimiento a los riesgos que pesan sobre los bienes materiales
- J6** Se identifica, se toma en cuenta y se da seguimiento a los riesgos que pesan sobre los miembros de los equipos

### **K. La organización emplea los recursos de manera óptima**

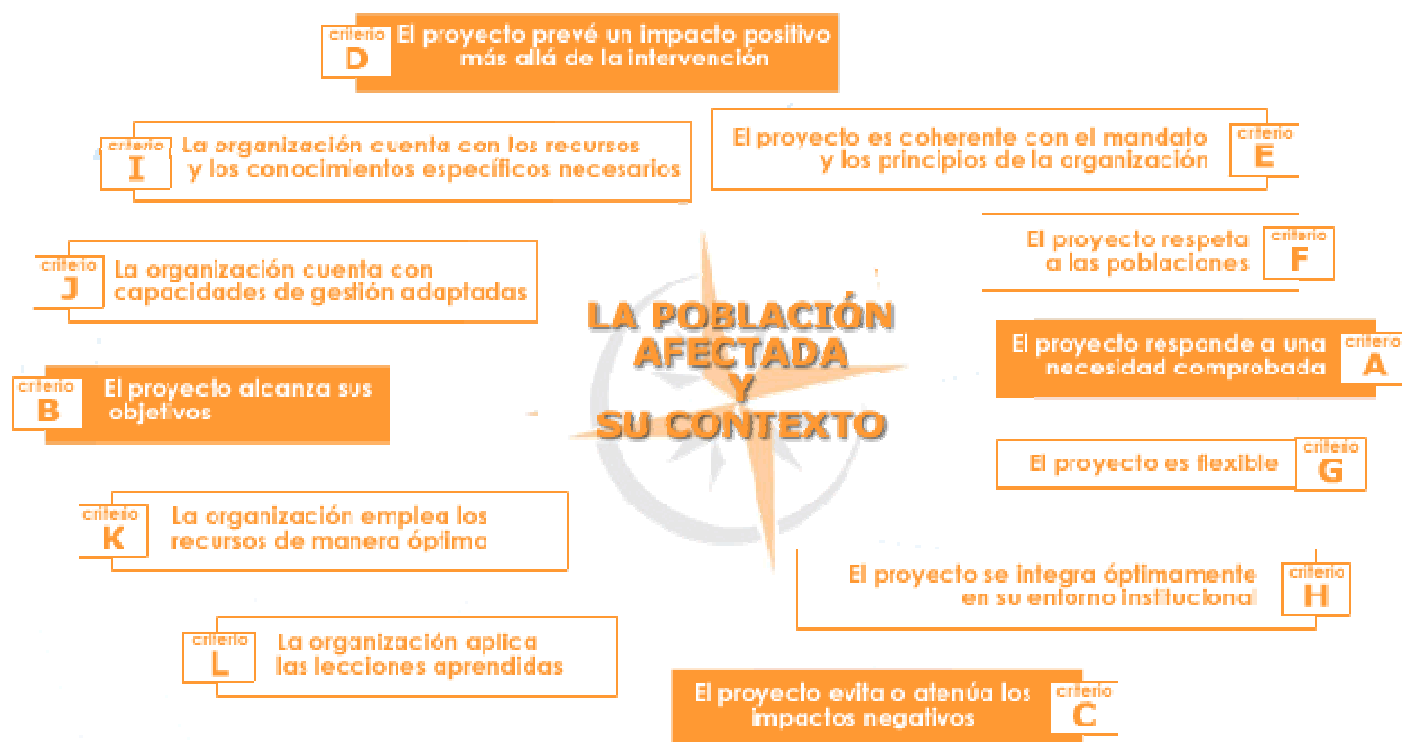
- K1** La estrategia elegida permite un impacto óptimo
- K2** La cobertura de las necesidades es la mejor posible
- K3** Los recursos disponibles se utilizan de manera razonable

### **L. La organización aplica las lecciones aprendidas**

- L1** La organización documenta el proyecto
- L2** La organización saca las conclusiones de la experiencia
- L3** La organización aplica las lecciones aprendidas



## La Rosa de los Vientos



La Rosa de los Vientos está centrada en la población afectada y su contexto. Los cuatro criterios de Impacto y de resultado están situados en los cuatro puntos cardinales

Para alcanzarlos es necesario tomar en cuenta ocho criterios de estructura y de proceso

El COMPAS Calidad ha sido creado en torno a un único sistema de referencia, la **Rosa de los Vientos**, que constituye el núcleo central del método. Esta Rosa de los Vientos, compuesta de doce criterios que determinan la calidad de un proyecto humanitario, coloca la población afectada por las crisis y su entorno en el centro del planteamiento.

Es a partir de estos 12 criterios de donde salen los dos usos del Compás Calidad:

- para **pilotar el proyecto** se ofrece al utilizador una lista de preguntas clave correspondiente a cada una de las fases del ciclo de proyectos (cf. Capítulo sobre la gestión del proyecto). Estas preguntas clave, cada una de ellas planteada con respecto a un punto crítico, el cual puede afectar a su vez a uno de los 12 criterios, y ello a lo largo de todo el ciclo de proyectos, ayudan al usuario a conducir el proyecto teniendo como referencia la búsqueda de la calidad. Esta es la aplicación práctica del método de aseguramiento de la calidad, adaptado a todos los proyectos de ayuda humanitaria.
- Para **evaluar el proyecto**, segundo uso del método, se ofrecen indicadores asociados a cada uno de los 12 criterios para juzgar la calidad de un proyecto. El análisis de disfunciones o de fallos eventuales a partir de la relectura del proceso permiten reorientar el proyecto y aprender lecciones de la experiencia. Esta es la aplicación práctica del principio de mejora continua de la calidad.

## **A. EL PROYECTO RESPONDE A UNA NECESIDAD COMPROBADA**

Podría parecer evidente que la justificación primera de todo proyecto humanitario es la respuesta a las necesidades que resultan de una crisis, o de la incapacidad de las poblaciones a satisfacer normalmente sus necesidades debido a una catástrofe o un conflicto (destrucción de la economía, desintegración de los servicios, etc.).

Ello constituye también la traducción concreta y operacional de la razón de ser de la institución, lo que justifica la búsqueda de financiamiento y la intervención de los individuos (a veces con toma de riesgos).

Pero lo más importante es entender cuáles son las necesidades «reales» de las poblaciones, comprensión que resulta del encuentro entre de los conocimientos y percepciones del operador, por una parte, y de las expectativas y demandas de la población, por otra.

A los ojos de las poblaciones afectadas, como también de todas las partes implicadas, este criterio representa el fundamento de la presencia de la organización humanitaria en el terreno. Es el motor que pone en movimiento a los individuos y las instituciones. Il semble évident que la réponse aux besoins résultant d'une crise ou de l'incapacité des populations à faire face de façon normale à leurs besoins suite à une catastrophe ou un conflit (destruction de l'économie, désagrégation des services, etc.) constitue la justification première de tout projet humanitaire.

## **B. EL PROYECTO ALCANZA SUS OBJETIVOS**

La consecución de los objetivos es la clave de la respuesta a las necesidades, pero también significa cumplir sus compromisos: contractual con los donantes, o moral con las poblaciones. Evidentemente, este criterio está muy relacionado con el primero, pues sería algo absurdo alcanzar objetivos no pertinentes. Al evaluar si «se han alcanzado los objetivos del proyecto» se validan las decisiones que se tomaron (necesidades meta, estrategia seleccionada)

## **C. EL PROYECTO EVITA O ATENÚA LOS IMPACTOS NEGATIVOS**

Como toda sustancia activa de un medicamento, la asistencia humanitaria puede tener impactos secundarios indeseables. A menudo la reflexión llevará a sopesar los efectos positivos esperados y los efectos negativos potenciales, manteniendo como referencia «*primun non nocere*», primer aforismo de Hipócrates (o «do no harm»).

Si, con frecuencia, los impactos secundarios parecen un «mal necesario», la organización humanitaria tiene la responsabilidad, e incluso el deber, de preverlos, analizarlos, y de ser posible evitarlos o atenuarlos. En ciertas circunstancias muy particulares, podrá ser preferible no hacer nada para no empeorar la situación.

## **D. EL PROYECTO PREVE UN IMPACTO POSITIVO MAS ALLA DE LA INTERVENTION**

A menudo los proyectos humanitarios no aspiran solamente a responder eficazmente a las necesidades vitales y tomar en consideración los impactos negativos potenciales, sino que buscan obtener además un impacto positivo que persista después de la intervención. La asistencia humanitaria interviene en un momento dado de la historia de los individuos, de una sociedad... que tienen un porvenir. Al salvar el presente sin dejar morir el mañana, y garantizar el acceso a los servicios durante la crisis, a la vez que se fortalece la capacidad de recuperación para el futuro, se refuerza el sentido de la intervención. La mayoría de los proyectos busca alcanzar otros objetivos, fuera de la sola respuesta a las necesidades humanitarias, particularmente la protección de las poblaciones a través de la presencia humanitaria, o el testimonio a través de un proyecto de asistencia.

Dichos elementos, si bien son esenciales, con frecuencia se olvidan en el momento de las evaluaciones. Sin embargo, tienen una importancia central tanto para los voluntarios como para las estructuras de ayuda. Por esta razón, dicho criterio se sitúa en el Norte del COMPAS Calidad (simbolizando el sentido, la dirección a seguir) aunque la responsabilidad del actor no se compromete de la misma manera que en otros criterios, como es el caso con los impactos negativos potenciales.

## **E. LE PROYECTO ES COHERENTE CON EL MANDATO Y LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION**

La coherencia entre el proyecto y los valores (mandato y principios) de la organización es fundamental pues abre un campo de reflexión sobre las cuestiones de legitimidad de las organizaciones que llevan a cabo un proyecto humanitario.

Aspirar a la coherencia entre el mandato y los principios de la organización mediante el proyecto permite garantizar la adhesión de las distintas personas implicadas (operadores en el terreno, responsables, afiliados,...) y, de esta manera, asegura el apoyo de éstas a la estructura y a las acciones entabladas.

Dicha coherencia facilita, además, la comprensión y el respeto del posicionamiento político del proyecto por el resto de los organismos (donantes, poderes públicos, partes en conflicto,...).

## **F – EL PROYECTO RESPETA A LAS POBLACIONES**

Un proyecto que no respete a las poblaciones difícilmente podrá responder de manera eficaz a una necesidad y con frecuencia tendrá impactos negativos.

Garantizar el respeto de las poblaciones permite asegurar la adaptación del proyecto y, por ende, la perduración del impacto en el tiempo, e incluso algunas veces su eventual continuidad. Ello cuestiona los comportamientos de las distintas personas implicadas en el proyecto sobre los temas sensibles «del acto de donar», de la interculturalidad y de la participación, en ciertos contextos, en culturas, creencias y religiones diversas.

## **G. EL PROYECTO ES FLEXIBLE**

En los contextos cambiantes y complejos de las crisis, un proyecto podrá ser pertinente y eficaz sólo si puede adaptarse a las evoluciones. Ello significa que la organización debe anticipar y reaccionar. Un proyecto muy bien diseñado puede, a fin de cuentas, resultar de mala calidad por el simple hecho de carecer de flexibilidad.

## **H. EL PROYECTO SE INTEGRA OPTIMAMENTE EN SU ENTORNO INSTITUCIONAL**

En los contextos de crisis y del conjunto de organizaciones que en ellas intervienen, la articulación del proyecto en dicho entorno es crucial, no solamente para garantizar la pertinencia y la eficacia del proyecto, sino también para proteger a la organización humanitaria de un cierto número de desviaciones posibles. La articulación con los otros organismos también permite multiplicar los efectos de un proyecto.

## **I. LA ORGANIZACION CUENTA CON LOS RECURSOS Y LOS CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS NECESARIOS**

El hecho de responder a este criterio no implica que la organización no deba comprometerse en un proyecto si, y solamente si, reúne todos los recursos y los conocimientos específicos necesarios en el momento de iniciar la acción; pero implica que la movilización de los recursos permita a la organización sacar adelante el proyecto.

Contar con los recursos y conocimientos necesarios para llevar a cabo la acción es, efectivamente un criterio de calidad pues, en caso de que la organización humanitaria no tenga (o no alcance a movilizar o no logre construir) los recursos y los conocimientos específicos necesarios, el proyecto no podrá ser de calidad.

## **J. LA ORGANIZACION CUENTA CON CAPACIDADES DE GESTION ADAPTADAS**

La gestión de un proyecto humanitario requiere tanto de aptitudes en el ámbito de la administración como del establecimiento de una capacidad operacional para llevarlo a cabo (es decir, de los recursos especialmente destinados para esta tarea). Dicha gestión será determinante para la calidad del proyecto. Un proyecto bien diseñado, que no cuenta con los recursos financieros y humanos adecuados, que se administra de manera deficiente (financieramente, en términos de planificación, capacidad de gestión de eventuales conflictos internos...) puede acarrear un fracaso total o, al menos, un impacto muy inferior al de su potencialidad. Este criterio busca garantizar la adecuación entre el proyecto y las capacidades de gestión de la estructura.

## **K. LA ORGANIZACION EMPLEA LOS RECURSOS DE MANERA OPTIMA**

El emplear los recursos de manera óptima es un criterio de calidad que coincide con la eficiencia. Como los recursos no son extensibles y las necesidades son siempre importantes, utilizarlos lo mejor posible es cuestión de responsabilidad frente a las poblaciones y de transparencia frente a los donantes.

Un proyecto que responde eficazmente a las necesidades, pero «malgastando» los recursos o haciéndolo de manera ineficiente, pierde la oportunidad de responder, de manera más profunda, a las necesidades de un determinado grupo, o de servir a una población más importante. El proyecto pierde en términos de calidad, y tanto la población como los donantes (públicos o privados) podrían poner en tela de juicio su proceder.

## **L. LA ORGANIZACION APLICA LAS LECCIONES APRENDIDAS**

El aplicar los conocimientos adquiridos durante el proyecto es un criterio de calidad central porque permite considerar cuestiones de calidad bajo la esperanzadora perspectiva del Mejoramiento Continuo. Como la calidad absoluta es inalcanzable y los criterios son valores ambiciosos, el encaminarse hacia estos últimos constituye el proceso de calidad. Lo anterior será posible a condición de que la organización saque conclusiones de su experiencia (y , si se comparte, de la de los otros) y las aplique en sus modos de funcionamiento. Dicho de otra manera: debe ser una organización que aprenda.

El cometer un error puede ser fuente de enseñanzas, si uno se dota de los medios necesarios para ello. Por el contrario, repetir los mismos errores puede comprometer gravemente la calidad del proyecto en su conjunto. «*Errare humanum est, perseverare diabolicum*». La demostración de la capacidad de aprendizaje, por parte de la estructura que realiza los programas, es una de las bases fundamentales para establecer la confianza entre ésta y la población, así como con las otras partes implicadas (incluso los donantes).



# PARA PILOTAR EL PROYECTO

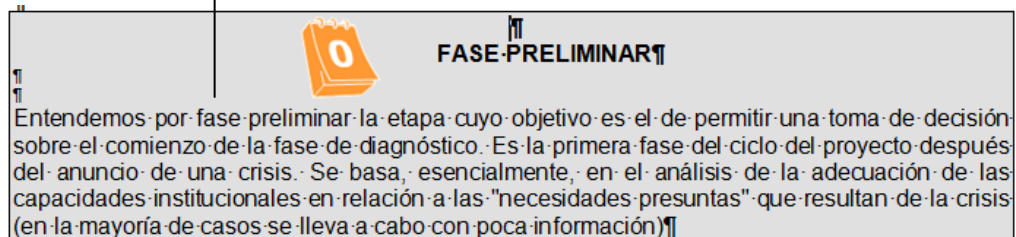




## Notas para el usuario

El ciclo del proyecto se desarrolla en **5 fases**.

Cada fase del ciclo del proyecto se compone de **etapas**. A cada etapa corresponde una serie de preguntas clave.



### Preparación de la fase preliminar

- 1-(J3) ¿Sobre qué información (fuentes, calidad, fiabilidad...) se basan para tomar la decisión de intervenir o no?
- 2-(J1) ¿Cómo se toma la decisión de una posible intervención? ¿Quién toma la decisión y quién participa en ésta? ¿Dónde? (sede / terreno, oficina regional / presidente / comité de voluntarios)
- 3-(I3) ¿Qué plazo se fija para la reflexión sobre la decisión de una posible intervención?

Cada cuestion clave tiene un  **número**  (aquí, la primera cuestion de la fase preliminar)

Cada pregunta clave va ligada a uno de los **12 criterios**, (aquí, el criterio **I: « la organización posee los recursos y conocimientos específicos necesarios »**) y, en concreto, a uno de sus  **procesos clave**  (aquí, **I3: « el tiempo asignado a cada fase es el apropiado**

Cada **pregunta clave** esta planteada de cara a un punto crítico. Los puntos críticos son factores que deben ser identificados y controlados con el fin de prevenir posibles riesgos identificados que puedan afectar a uno de los 12 criterios **y de este modo dañar la calidad global del proyecto**.

Estas **preguntas clave** invitan al usuario a reflexionar para aportar la repuesta más adecuada, en función del contexto particular en el cual se encuentra, de las características propias de la población concerniente, de la institución a la que pertenece, y en función del tipo de proyecto puesto en práctica.

En la versión interactiva del COMPAS calidad (el CD-ROM), se proponen consejos herramientas, para ayudar y guiar al usuario en la reflexión. Este manual es una versión sintética de dicha herramienta. Para más información, se aconseja revisar el COMPAS Dinámico.





## FASE PRELIMINAR

Entendemos por fase preliminar la etapa cuyo objetivo es el de permitir una toma de decisión sobre el comienzo de la fase de diagnóstico. Es la primera fase del ciclo del proyecto después del anuncio de una crisis. Se basa, esencialmente, en el análisis de la adecuación de las capacidades institucionales en relación a las "necesidades presuntas" que resultan de la crisis (en la mayoría de casos se lleva a cabo con poca información)

### **Preparación de la fase preliminar**

- 1 (J3) ¿Sobre qué información (fuentes, calidad, fiabilidad...) se basan para tomar la decisión de intervenir o no?
- 2 (J1) ¿Cómo se toma la decisión de una posible intervención? ¿Quién toma la decisión y quién participa en ésta? ¿Dónde? (sede / terreno, oficina regional / presidente / comité de voluntarios)
- 3 (I3) ¿Qué plazo se fija para la reflexión sobre la decisión de una posible intervención?

### **Análisis rápido de las necesidades y de la situación (oportunidades y restricciones)**

- 4 (A1) ¿Según la información disponible, ¿la crisis engendra necesidades que no podrán ser cubiertas ni por las poblaciones ni por los poderes públicos u otras organizaciones?
- 5 (E2) ¿Cuál es el marco político y jurídico de la crisis?
- 6 (B2) ¿Las restricciones previsibles (acceso, tiempo, cuestiones administrativas...) permiten considerar una intervención o, por el contrario, son insuperables?
- 7 (J6) ¿La situación relativa a la seguridad de los miembros del equipo les permite considerar una intervención?
- 8 (E4) ¿Existen organismos en el contexto de la crisis que pudieran ejercer presiones o instrumentalizar una posible intervención?
- 9 (L3) ¿La experiencia de ayuda sobre este tipo de crisis o de contexto le proporciona información sobre las oportunidades y riesgos de una posible intervención?

### **Análisis rápido de las capacidades institucionales**

- 10 (E3) ¿A priori, las necesidades engendradas por la crisis corresponden a su mandato? ¿En qué los concierne la crisis?
- 11 (L1) ¿Su organización es capaz de movilizar o poner a disposición los recursos necesarios para una intervención? ¿En cuánto tiempo?
- 12 (J4) ¿Tienen las capacidades de gestión (administrativas, logísticas y financieras) necesarias para hacerse cargo de un nuevo proyecto?

### **Fin y documentación**

- 13 (L1) ¿Como se documenta la decisión de una posible intervención?





## FASE DE DIAGNÓSTICO

Se entiende por fase de diagnóstico aquella que debe aportar todas las informaciones necesarias para decidir sobre la realización, o no, de un proyecto y, en caso afirmativo, de concebirla. Es la segunda fase del ciclo de proyectos, después de la fase preliminar y antes de la concepción.

En ella se investiga y analiza la información que permita una decisión de intervención bien fundamentada, y el diseño de un proyecto que responda a los criterios de calidad establecidos.

### *Preparación del diagnóstico*

- 1 (L1) ¿Cuáles son los recursos financieros y logísticos necesarios para realizar el diagnóstico?  
¿Qué recursos han sido puestos a disposición para el diagnóstico?
- 2 (L3) ¿Qué tiempo se estima necesario para efectuar un diagnóstico "de calidad"?
- 3 (H2) ¿Qué intercambios de información podrían llevarse a cabo con otras organizaciones humanitarias para evitar duplicaciones en la recolección de información?
- 4 (J4) ¿Qué tipos de información son suficientes, necesarios y pertinentes para un análisis a la vez correcto y rápido del contexto, la crisis y su impacto (calidad, cantidad, modo de recolección e interpretación, ignorancia óptima)?
- 5 (F2) ¿Cómo se toman en cuenta las opiniones, propuestas e inquietudes de la población durante el diagnóstico?
- 6 (F4) ¿Cómo se aseguran que el diagnóstico no creará falsas expectativas?
- 7 (L2) ¿Qué capacidades debe reunir el equipo encargado de la realización del diagnóstico, para garantizar una comprensión global de la situación y de las necesidades existentes?
- 8 (J2) ¿Cómo manejan el envío de un equipo exploratorio sobre un terreno donde ya existe otro equipo de la misma organización (conflicto de capacidades, comunicación, motivación, enfoques...)?
- 9 (E1) ¿Cómo se aseguran que el mandato y los principios de la organización están claramente definidos y que han sido comunicados al equipo encargado del diagnóstico? (para saber presentarse, analizar los riesgos y las oportunidades del contexto y relacionados con la identidad de la estructura...)
- 10 (F1) ¿A través de qué mecanismos se aseguran de que el equipo encargado del diagnóstico conoce los elementos clave de la cultura, historia y tradición de las poblaciones antes de ponerse en contacto con ellas?





### **Caracterización del contexto y construcción de hipótesis**

- 11 (D2) ¿Cuál es la naturaleza de la crisis (súbita, latente, recurrente, previsible...)?
- 12 (D4) ¿El contexto de la crisis es de catástrofes naturales recurrentes? ¿De inestabilidad política duradera?
- 13 (G1) ¿Cuáles son las diferentes hipótesis sobre la evolución posible de la crisis?

### **Análisis del marco político y jurídico de la crisis**

- 14 (E2) ¿Cuáles son los actores de la crisis y cuáles son sus responsabilidades políticas y jurídicas?

### **Análisis de los problemas e identificación de las necesidades**

- 15 (A1) ¿Cuáles son las necesidades no cubiertas de las poblaciones? ¿Se ha establecido la diferencia entre necesidades expresadas y necesidades reales?
- 16 (A2) ¿Las necesidades que surgieron están directamente relacionadas con la crisis? ¿De qué problemas o disfunciones surgen?
- 17 (E2) ¿Existen necesidades humanitarias relacionadas con el no respeto de los derechos fundamentales de las poblaciones? ¿Cuáles son los textos jurídicos importantes sobre esos derechos?
- 18 (E3) ¿Hay necesidades a las que su mandato le llevaría a responder? ¿Cuáles son? ¿Existen otras estructuras mejor preparadas para cubrir tal o tal necesidad identificada?

### **Análisis de las capacidades y vulnerabilidades de las poblaciones**

- 19 (D2) ¿Cuáles son los mecanismos de resiliencia de los diferentes grupos de poblaciones cuyo apoyo permitiría un impacto positivo?
- 20 (D4) ¿Las vulnerabilidades constatadas corren el riesgo de agravarse o persistir?
- 21 (D5) ¿Qué capacidades, técnicas o recursos de las poblaciones se podrían apoyar, utilizar o reforzar para garantizar la eventual viabilidad de un eventual proyecto y/u optimizar su impacto?

### **Análisis de las características socioculturales de las poblaciones**

- 22 (F3) ¿Se han inventariado todas las características culturales, sociales y religiosas indispensables para que el proyecto respete a las poblaciones?

### **Identificación de las restricciones**

- 23 (B2) ¿Han inventariado todas las características del contexto que puedan representar alguna limitación para la intervención?





**24 (J4)** ¿Cómo se garantizará la identificación de las particularidades de gestión necesarias para responder a las obligaciones legales y fiscales específicas del contexto?

***Identificación de los riesgos de impactos negativos***

**25 (C3)** ¿Se conoce suficientemente el contexto sociopolítico para evitar realizar acciones potencialmente perjudiciales?

**26 (C2)** ¿Se conoce suficientemente la economía local y los modos de subsistencia de la población para evitar realizar acciones potencialmente perjudiciales?

**27 (C1)** ¿Se conoce suficientemente el contexto ecológico para evitar realizar acciones que sean potencialmente perjudiciales para el medio ambiente?

**28 (C4)** ¿Se conocen suficientemente el contexto de seguridad para evitar realizar acciones que pongan en peligro a las poblaciones?

***Identificación de los riesgos de seguridad que pesan sobre los miembros de los equipos y los bienes***

**29 (J6)** ¿Se han inventariado y analizado los riesgos de seguridad para los miembros del equipo?

**30 (J5)** ¿Qué riesgos (de seguridad y operacionales) pueden existir para los bienes materiales movilizados durante una posible acción? J5

***Análisis de las partes implicadas y las organizaciones presentes***

**31 (H1)** ¿Cuáles son las organizaciones presentes en el contexto? ¿Qué acciones realizan?  
¿Cómo se posicionan frente a la crisis?

**32 (H2)** ¿Qué mecanismos de coordinación de ayuda humanitaria existen en el contexto? H2

**33 (H3)** ¿Con qué organizaciones podrían establecer alianzas u otra forma de cooperación? H3

**34 (E4)** ¿Qué organismos podrían ejercer presiones o instrumentalizar una posible acción?  
¿Qué alianzas deben evitarse? E4





### ***Evaluación de los recursos movilizables***

**35 (L1)** ¿Qué recursos locales y/o internacionales podrían mobilizarse para un posible proyecto (donantes, recursos humanos, artículos; bajo qué condiciones, calidad, sector, plazo, costos...)?

**36 (D5)** ¿Qué capacidades, técnicas o recursos locales se podrían apoyar, utilizar o reforzar para garantizar la eventual viabilidad de un proyecto y/u optimizar su impacto?

### ***Aprendizaje de las experiencias pasadas***

**37 (L3)** ¿Qué lecciones se pueden aprender de las experiencias pasadas y presentes de la ayuda en el contexto en el que se está considerando intervenir?

### ***Fin y documentación***

**38 (L1)** ¿Que marca deja del diagnóstico inicial? Que marca deja de la decisión de intervenir o no, pues de concebir un proyecto?





### Informe de diagnóstico:

- 1 - Introducción y metodología de diagnóstico
- 2 - Caracterización del contexto e hipótesis de evolución de la crisis
- 3 - Marco político y jurídico de la crisis
- 4 - Análisis de los problemas, necesidades identificadas
- 5 - Capacidades y vulnerabilidades de las poblaciones
- 6 - Caracterización sociocultural de las poblaciones
- 7 - Restricciones identificadas
- 8 - Riesgos de impactos negativos identificados
- 9 - Riesgos de seguridad que pesan sobre  
los miembros de los equipos y sobre los bienes
- 10 - Análisis de las partes implicadas y de las organizaciones presentes
- 11 - Recursos movilizables internacionales y locales
- 12 - Puntos clave a retener provenientes de otras experiencias





## FASE DE DISEÑO

Se entiende por fase de diseño la etapa de elaboración del proyecto. Es la tercera fase del ciclo del proyecto, en la que la calidad depende de las informaciones aportadas por el diagnóstico y que prepara en gran parte la calidad de las acciones que serán llevadas a cabo más tarde. Se centra principalmente en la construcción de la estrategia (necesidades consideradas, objetivos, actividades, a la vista de los inconvenientes y oportunidades) que permitirá responder a las necesidades consideradas así como sobre la puesta en práctica del mecanismo de seguimiento a seguir.

### ***Preparación de la fase de diseño***

- 1 (L2) ¿Quién es el responsable del diseño del proyecto? ¿Qué relación hay entre el equipo de diseño y el equipo de diagnóstico?
- 2 (J2) ¿Cómo y quién realiza y valida las diferentes decisiones?
- 3 (L3) ¿Qué plazo se fija para el diseño del proyecto?
- 4 (F2) ¿De qué forma se informan, consultan e implican las poblaciones durante el diseño del proyecto?
- 5 (E4) ¿Cómo se protege la fase de diseño de la influencia de presiones exteriores? (a través de financiamientos, por ejemplo)

### ***Selección de las necesidades y grupos de población del proyecto***

- 6 (A3) ¿Se han definido claramente las necesidades a las que el proyecto intentará responder y los límites de la intervención? ¿Cómo se identificarán / seleccionarán los beneficiarios del proyecto (individuos o grupos de personas)? A3
- 7 (K2) En el momento de la selección de los beneficiarios, ¿cómo se aborda el dilema: "concentración sobre un grupo de población y una zona, para lograr un impacto máximo por individuo" vs. "cobertura más amplia aunque sea con un impacto menor por individuo"? K2
- 8 (A1) ¿Cómo se llevará a cabo el seguimiento de la evolución de las necesidades? A1

### ***Definición del posicionamiento del proyecto frente al marco político y jurídico de la crisis***

- 9 (E3) En base a su análisis del marco político y jurídico de la crisis, ¿cómo se posiciona para guardar coherencia con la misión y los principios de la organización? (substitución, asociación, persuasión, denuncia)
- 10 (E4) ¿Qué estrategias favorecen la instrumentalización? ¿Qué estrategias las minimizan? Ante esto, ¿qué límites definir al proyecto?





### **Construcción de hipótesis y estrategias alternativas del proyecto**

- 11 (B1)** A partir de las necesidades definidas, ¿cuáles son las diferentes estrategias de intervención posibles?
- 12 (G1)** ¿A partir de qué informaciones (fuente, tipo,...) se formulan las hipótesis de base (evolución de la crisis, acceso a las poblaciones, ...)?
- 13 (G1)** ¿Cómo llevarán a cabo el seguimiento de la evolución de la situación, para actualizar y perfeccionar el diagnóstico inicial y verificar que el proyecto sigue siendo pertinente?
- 14 (G1)** ¿Se han elaborado estrategias alternativas ( plan A / plan B...) que permitan adaptar el proyecto a las posibles evoluciones del contexto?
- 15 (G2)** ¿El proyecto podrá adaptarse a las posibles evoluciones del contexto? (relación con los donantes, autoridades, poblaciones, distribución de responsabilidades sede-terreno, etc.)
- 16 (D5)** ¿Qué estrategia (de financiamiento, colaboración, formación; tipo de objetivo, actividad, recursos) se establece para garantizar la posible viabilidad del proyecto de ser necesario, y optimizar su impacto?
- 17 (I4)** ¿Cómo podría adaptarse el proyecto si los recursos necesarios no estuvieran disponibles, o si no los logran movilizar?

### **Análisis y consideración de las restricciones**

- 18 (B2)** ¿Durante el diseño, se han tomado en cuenta las restricciones que pesan sobre la puesta en marcha del proyecto (tanto para la organización como para la población)?
- 19 (J6)** ¿Cómo toma en cuenta el proyecto (sus objetivos, actividades y modalidades de puesta en práctica) las restricciones relativas a la seguridad?
- 20 (B2)** ¿Cómo llevarán a cabo el seguimiento de las restricciones que pesan sobre la acción en el momento de su ejecución y su impacto sobre la realización del proyecto?

### **Definición de los objetivos, resultados e indicadores**

- 21 (K1)** ¿Cuál es la estrategia más eficaz y cuál el mejor método de selección de los beneficiarios para responder de la mejor manera a las necesidades prioritarias?
- 22 (A2)** ¿Cómo podría responder el proyecto a las necesidades identificadas y al mismo tiempo influir sobre el origen de éstas?
- 23 (F3)** ¿Cómo se asegura que el proyecto no es contrario a una creencia o una característica sociocultural fundamental de las poblaciones?
- 24 (B3)** ¿Los objetivos del proyecto son realistas, medibles y están enmarcados en el tiempo?





**25 (J3)** ¿Cómo se asegura que, durante la selección de los indicadores y sus medios de verificación, las informaciones que se recolectarán durante el seguimiento estarán disponibles o serán fáciles de recaudar, y que serán pertinentes, fiables y eficientes (en tiempo y dinero)?

### ***Elaboración del cronograma***

**26 (B3)** ¿Qué mecanismo se establece para hacer el seguimiento del avance del proyecto (realizaciones y actividades)? y con qué frecuencia se hará el seguimiento? (cronograma de actividades, % de actividades realizadas/proyecto, indicadores de resultado).

### ***Identificación de los impactos positivos del proyecto***

**27 (D1)** ¿Más allá de los objetivos técnicos, ¿cómo se definiría la finalidad del proyecto? ¿Sería conveniente explicitarla y comunicarla? ¿Qué actividades y medios adicionales se deberían prever para alcanzarla?

**28 (D2)** ¿Qué mecanismos de resiliencia de las poblaciones se van a apoyar para conseguir un impacto positivo más allá del proyecto? D2

**29 (D3)** ¿Cómo se anticipa el cierre del proyecto, o eventualmente el retiro de la asociación, de manera que asegurar un impacto positivo duradero para las poblaciones? D3

**30 (D4)** ¿La estrategia del programa va dirigida disminuir las vulnerabilidades de las poblaciones en situaciones de catástrofe naturales recurrente o de crisis durables? ¿Es necesario prever estrategias de preparación y/o prevención? D4

### ***Identificación de los riesgos de impactos negativos y definición de medidas preventivas o correctivas***

**31 (C4)** ¿Cómo se protegerá a las poblaciones de los riesgos existentes? ¿Qué mecanismos se adoptarán para no exponerlas a riesgos suplementarios? (en el marco de los objetivos, actividades y modalidades de ejecución del proyecto)

**32 (C4)** ¿Cómo se llevará a cabo el seguimiento de los efectos secundarios de la acción sobre la seguridad de las poblaciones?

**33 (C2)** ¿Se ha tomado en cuenta el riesgo de impactos perjudiciales para la economía local (incluso economía de guerra) y los modos de subsistencia de las poblaciones -a corto, mediano y largo plazo?

**34 (C2)** ¿Cómo se llevará a cabo el seguimiento de los impactos secundarios de su acción sobre la economía local (economía de guerra) y los modos de subsistencia de las poblaciones?





- 35 (C3) ¿Se ha tomado en cuenta el riesgo de impactos perjudiciales para el contexto sociopolítico -a corto, mediano y largo plazo- de las distintas estrategias consideradas?
- 36 (C3) ¿Cómo se llevará a cabo el seguimiento de los impactos secundarios de su acción sobre el contexto sociopolítico?
- 37 (C1) ¿Se ha tomado en cuenta el riesgo de impactos perjudiciales para el medio ambiente - a corto, mediano y largo plazo- de las distintas estrategias consideradas?
- 38 (C1) ¿Cómo se llevará a cabo el seguimiento de los impactos secundarios del proyecto sobre el medio ambiente?

### ***Definición de los grados y modalidades de implicación de las poblaciones***

- 39 (F2) ¿Cómo se implicarán las poblaciones en el proyecto? (mecanismos de participación, comunicación, etc.)

### ***Definición del montaje institucional***

- 40 (H2) ¿Cómo se toman en cuenta los proyectos y las estrategias de otras organizaciones presentes para evitar duplicaciones e incoherencias y encontrar sinergias? ¿En qué mecanismos de coordinación juzgan pertinente incluirse?
- 41 (H3) ¿Con quién se decide establecer alianzas u otra forma de cooperación? ¿Cómo garantizan que las relaciones con aliados y socios serán claras, eficaces y profesionales durante la ejecución del proyecto?
- 42 (H1) ¿Cómo se llevará a cabo el seguimiento de la evolución de la presencia y las estrategias de las organizaciones que trabajan en el contexto?

### ***Definición de la estrategia de comunicación***

- 43 (H2) ¿Cómo se asegura que los distintos actores (otras ONG, instituciones, donantes, población en general) conocen su identidad (mandato, principios) y sus acciones?
- 44 (A4) Si el proyecto no cubriera todas las necesidades vitales identificadas, ¿qué se haría y cómo se argumentaría la decisión?
- 45 (F4) ¿Se han delimitado claramente las posibilidades de acción y sus límites ante la población afectada? ¿Cómo evitan las frustraciones?
- 46 (F4) ¿Cómo se asegura que las poblaciones y ustedes mismos han comprendido los compromisos y responsabilidades de cada uno?

### ***Definición del plan de seguridad para los miembros de los equipos y los bienes materiales***

- 47 (J5) ¿Cómo integran los riesgos que pesan sobre los bienes materiales movilizados durante el diseño del proyecto?





**48 (J6)** ¿Cómo se llevará a cabo el seguimiento de la situación de seguridad del contexto y su impacto sobre los miembros de los equipos? ¿Se definieron y explicitaron los límites de la intervención en función del contexto de seguridad?

### ***Definición de los mecanismos de mejora previstos***

**49 (L2)** ¿Cómo se sacarán las conclusiones/lecciones de este proyecto? ¿De qué forma (autoevaluación, reflexión colectiva, evaluación formal durante el proyecto, etc.)? ¿Es necesario prever momentos específicos y presupuesto para ello?

**50 (L3)** Durante el diseño del proyecto, ¿cómo se toman en cuenta las lecciones aprendidas a partir de otros proyectos o de la experiencia de otras organizaciones? (bibliografía, contactos, discusiones durante las reuniones, jefe de misión, etc.).

### ***Estimación de recursos humanos y organigrama del proyecto***

**51 (I2)** ¿Qué aptitudes debe reunir el equipo del proyecto y con qué apoyo de la sede? I2

**52 (J2)** ¿Cuáles son las funciones, estatus (asalariado, voluntario...) y responsabilidades de cada uno? ¿Qué relación tienen las funciones con los objetivos y las actividades del proyecto?

**53 (J1)** ¿Cómo se adaptarán las líneas de responsabilidad a las evoluciones del contexto y del proyecto? ¿Cómo funcionará el sistema en caso de una crisis mayor? J1

**54 (J2)** ¿Qué mecanismo de gestión de los equipos de trabajo es necesario y pertinente cuando se enviará un equipo a trabajar en una zona donde otro equipo de la misma asociación ya está establecido en el lugar?

### ***Elaboración del presupuesto global y el cronograma de gastos***

**55 (K3)** ¿Los recursos necesarios para la realización del proyecto se estimaron de manera detallada y adecuada (tiempo/cronograma, presupuesto, recursos humanos,...)? I1

**56 (K3)** ¿Cómo se toma en cuenta el cálculo costo/eficacia en la estimación y la selección de los recursos que van a movilizar? (tipo de recursos humanos, procedencia de las compras, licitación, concurso,...).

**57 (J4)** ¿Qué mecanismos se definen para llevar a cabo una gestión eficaz y transparente tanto de los recursos logísticos y financieros del proyecto como de las obligaciones legales y fiscales? ¿El proyecto se adapta a las capacidades de gestión de su organización y viceversa? (relación tamaño/capacidad)

### ***Fin y documentación***

**58 (L1)** ¿Que marca deja de la argumentación y las decisiones al origen del documento de proyecto (hipótesis, restricciones, etc) ?





Documento de diseño :

- |   |   |
|---|---|
| 1 - Introducción y metodología del diseño   | J |
| 2 - Necesidades y grupos de población seleccionados por el proyecto   | A |
| 3 - Posicionamiento frente al marco político y jurídico   | E |
| 4 - Hipótesis de base y estrategias alternativas  | G |
| 5 - Restricciones tomadas en cuenta   | B |
| 6 - Objetivos, resultados esperados e indicadores   | B |
| 7 - Actividades previstas / Cronograma de las actividades   | B |
| 8 - Impactos positivos previstos del proyecto   | D |
| 9 - Impactos negativos potenciales del proyecto y medidas preventivas o curativas previstas                         | C |
| 10 - Grados y modalidades de implicación de las poblaciones previstos para el proyecto                              | F |
| 11 - Alianzas previstas y objetivos de estas alianzas   | H |
| 12 - Estrategia de comunicación   | H |
| 13 - Política y plan de seguridad para los miembros de los equipos y los bienes materiales                          | J |
| 14 - Referencias técnicas y/o metodológicas (evaluación, reflexión colectiva, etc.). Mecanismos de mejora previstos | L |
| 15 - Recursos humanos, organigrama, descripción de las responsabilidades  | J |
| 16 - Presupuesto local, cronograma de gastos  | I |





## FASE DE SEGUIMIENTO

Entendemos por fase de ejecución y de seguimiento del proyecto la etapa que consiste en realizar lo previsto por el documento del proyecto. Teóricamente, su calidad depende sobre todo de la calidad de la concepción del proyecto. En la práctica, las situaciones humanitarias son complejas y cambiantes; la calidad de la puesta en marcha dependerá sobre todo de la capacidad de los equipos encargados para actualizar y ampliar continuamente la comprensión del contexto (diagnóstico continuo) y verificar de forma permanente la adecuación del proyecto a las necesidades.

Por lo tanto, esta fase consiste principalmente en la puesta en marcha de un mecanismo de seguimiento pertinente y eficaz, la utilización de dicho mecanismo para garantizar un seguimiento continuo de la situación y los impactos del proyecto, y, por último, en algunos elementos de la puesta en práctica del proyecto y de su seguimiento.

Esta fase de ejecución y de seguimiento prepara en gran parte la calidad de la continuación del proyecto, ya sea su clausura o su continuación bajo otra forma.

### ***Preparación del seguimiento***

- 1 (I3) ¿Qué tiempo específico se dedica al seguimiento y a la reflexión durante el proyecto, a pesar de las presiones de la urgencia?
- 2 (J3) ¿Cómo se asegura que las informaciones recaudadas los conducen al análisis más representativo posible de la evolución de la situación, del proyecto y de sus impactos (mecanismo de seguimiento fiable y reactivo)?
- 3 (G2) ¿Frente a la evolución del contexto, se está en medida de modificar el proyecto (objetivos, actividades, recursos), de suspenderlo o interrumpirlo, y elaborar eventualmente un nuevo proyecto? ¿Cómo se manejan las posibles adaptaciones del proyecto (redistribución de recursos, etc.)?

### ***Seguimiento del contexto, la crisis y las hipótesis***

- 4 (G1) ¿Se actualiza y revisa continuamente la comprensión que tienen de la situación?
- 5(H1) ¿Hay cambios importantes en el contexto en general? ¿En el conjunto de organizaciones? (llegadas / salidas, proyectos, posicionamientos...).

### ***Seguimiento del marco político y jurídico de la crisis***

- 6 (E2) ¿Cómo se da seguimiento a la evolución de la situación en términos de análisis político y jurídico? ¿Y al respeto de los derechos fundamentales de la población? ¿Existen necesidades humanitarias vinculadas con el no respeto de los derechos fundamentales?





**7 (E3)** Tomando en cuenta la evolución del contexto, ¿el proyecto sigue siendo coherente con el mandato y los principios de la organización? De no ser así, ¿cuál es el posicionamiento de la organización?

### ***Seguimiento de la situación de seguridad***

**8 (J6)** ¿Cómo evoluciona la situación de seguridad y qué repercusiones tiene para el proyecto?

**9 (J5)** ¿Cómo se manejan los riesgos que pesan sobre los bienes materiales movilizados para el proyecto? ¿Cómo se garantiza la supervisión (acceso, movimientos, sistema de refrigeración, transporte) del inventario crítico (por sus costos, importancia estratégica, fragilidad) ?

### ***Seguimiento de las restricciones***

**10 (B2)** ¿Cómo se da seguimiento a las restricciones que pesan sobre la ejecución del proyecto? ¿Las actividades del proyecto están adaptadas en función de lo que es posible / realizable?

### ***Seguimiento de las necesidades***

**11 (G1)** ¿Cómo se actualiza y revisa continuamente la comprensión que se tiene de los problemas a los que el proyecto intenta responder?

**12 (A1)** ¿Las necesidades evolucionan? ¿Cómo se da seguimiento a esta evolución?

**13 (A3)** ¿La selección y la priorización de las necesidades siguen siendo pertinentes respecto a la evolución de la situación?

**14 (K2)** ¿Durante el desarrollo del proyecto, aparecen otras necesidades y/u otros grupos de población a las que el proyecto podría responder con los mismos recursos?

**15 (A4)** ¿Qué se haría si aparecieran otras necesidades vitales?

### ***Seguimiento de los objetivos, resultados e indicadores***

**16 (G1)** ¿Los objetivos y actividades del proyecto continúan siendo pertinentes respecto a las evoluciones del contexto?

**17 (B1)** Frente a la evolución del contexto, ¿existen otras alternativas de intervención más pertinentes?

**18 (D4)** Ante la persistencia de vulnerabilidades ¿Es necesario reorientar el programa? ¿Sería factible una estrategia de preparación y/o prevención en contextos de catástrofes naturales recurrentes y/o inestabilidad política crónica?





- 19 (K1)** Frente a las evoluciones de costos, necesidades, limitaciones, disponibilidad de financiamiento... , ¿la estrategia del proyecto sigue siendo la más eficiente para responder de la mejor manera a las necesidades meta? De ser necesario, ¿cómo reorientarían el proyecto?
- 20 (B3)** ¿Cómo se da seguimiento al avance del proyecto? (realizaciones y actividades; cronograma, % de actividades realizadas/proyecto, indicadores de resultado).

### ***Seguimiento de las actividades***

- 21 (I4)** ¿Cómo se adaptan las actividades si, durante el desarrollo del proyecto, los recursos esperados no se pudieran movilizar como estaba previsto?

### ***Seguimiento de los impactos positivos del proyecto***

- 22 (A2)** ¿ El proyecto responde a las necesidades identificadas a la vez que intenta influir sobre el origen de éstas?
- 23 (D5)** ¿Existen nuevas oportunidades de financiamiento o colaboración que permitan asegurar la continuidad de la acción o desarrollar una nueva estrategia para garantizar un impacto sostenible?
- 24 (D3)** ¿Cómo se prepara el cierre del proyecto o el retiro del personal de la organización, manera que la acción contribuya a un impacto positivo sostenible para las poblaciones?

### ***Seguimiento de los impactos negativos y de las medidas preventivas o curativas***

- 25 (C4)** ¿Qué impactos tiene el proyecto sobre la seguridad de las poblaciones? ¿Qué medidas toman?
- 26 (C2)** ¿Qué impactos tiene el proyecto sobre la economía local? ¿Existen fenómenos de dependencia a la ayuda? ¿Qué medidas toman?
- 27 (C3)** ¿Qué impactos tiene el proyecto sobre el contexto sociopolítico? ¿Qué medidas toman?
- 28 (C1)** ¿Qué impactos tiene el proyecto sobre el medio ambiente? ¿Qué medidas se toman?

### ***Seguimiento de la estrategia de participación de las poblaciones***

- 29 (F2)** ¿De qué manera se informa, consulta e implica a la poblaciones durante la ejecución del proyecto? ¿Cómo pueden comunicarles sus opiniones y puntos de vista (expectativas, problemas, consejos,...)? ¿Cómo se toman en cuenta estas opiniones durante la acción? ¿Esta estrategia de participación es adaptada?





**30 (F3)** ¿Cómo se da seguimiento al hecho de que la ejecución del proyecto toma en cuenta las creencias, tradiciones, normas de conducta social / tabúes y calendarios? ¿Las adaptaciones hechas durante la ejecución son sensibles a estas características?

### ***Seguimiento de las alianzas y otras colaboraciones del proyecto***

**31 (H3)** ¿Cómo se operacionalizan y cómo se da seguimiento a las alianzas u otros tipos de colaboración establecidos para la ejecución del proyecto? ¿Es necesario modificar, ampliar o suspender algunas de esas colaboraciones?

**32 (H2)** ¿Cómo se coordinan con las otras organizaciones humanitarias para optimizar las complementariedades? ¿Es necesario modificar la estrategia operacional (calendario, diseño técnico,...) o pueden proponer adaptaciones a las otras organizaciones? H2

**33 (E4)** ¿Cómo se manejan las relaciones con las partes implicadas? ¿Cómo se manejan las presiones ejercidas por ciertos organismos (donantes, autoridades)? ¿Qué mecanismos son necesarios para proteger el proyecto y evitar su instrumentalización? ¿La evolución del contexto ha provocado otros riesgos de instrumentalización? ¿Es necesario hacer adaptaciones?

### ***Seguimiento de la estrategia de comunicación***

**34 (E1)** ¿Qué estrategia de comunicación se mantiene para que las poblaciones y las diferentes partes implicadas (ONG, instituciones, donantes, etc.) conozcan la identidad de la estructura, su mandato, sus principios, el proyecto, sus objetivos y sus límites? ¿Es necesario hacer adaptaciones?

**35 (F4)** ¿De qué forma se comunican los cambios respecto a los compromisos iniciales? ¿Cómo se manejan los posibles conflictos relacionados con un compromiso no cumplido de una parte o de otra?

**36 (E1)** ¿Cómo se aseguran que las personas encargadas de la ejecución del proyecto (personal expatriado y personal nacional) conocen y comprenden la identidad de la estructura (su mandato, sus principios y el proyecto)?

**37 (J4)** ¿Qué mecanismos establecen para garantizar la transparencia frente a los socios y los donantes?

### ***Seguimiento de los recursos del proyecto***

**38 (I1)** ¿La estimación de los costos se actualiza en función del contexto? (devaluación, aumento de los salarios, de los precios de los alquileres...) ¿Es necesario hacer adaptaciones?





**39 (K3)** Las compras efectuadas, los contratos, los alquileres... ¿toman en cuenta la relación calidad/precio y los plazos? ¿Es necesario hacer adaptaciones?

### ***Seguimiento de la gestión del equipo del proyecto***

**40 (D1)** ¿El proyecto tiene un sentido para el equipo? En caso contrario, ¿hay que explicitar (o explicitar de nuevo) su finalidad?

**41 (J2)** ¿Cómo se gestiona la motivación del equipo para favorecer la buena ejecución del proyecto, incluso durante los momentos de crisis?

**42 (J1)** ¿El reparto de responsabilidades en el equipo y la estructura permite la toma de decisiones oportunas y adecuadas?

**43 (I2)** ¿Cómo se garantizan la constitución y el mantenimiento de un equipo (sobre el terreno con el apoyo de la sede) que reúne los conocimientos específicos mínimos indispensables?

**44 (J2)** ¿Cómo se maneja la rotación del personal del proyecto?

**45 (F1)** ¿Cómo se asegura que los equipos toman en cuenta la cultura y las tradiciones en sus relaciones con las poblaciones?

### ***Seguimiento de la mejora del proyecto***

**46 (L2)** ¿Cómo se sacan las lecciones del proyecto en curso?, ¿De qué forma (autoevaluación, reflexión colectiva, evaluación formal en curso del proyecto, etc.)? En función de estas conclusiones/lecciones, ¿es necesario hacer modificaciones?

**47 (L3)** ¿Cómo se comunican y utilizan las lecciones aprendidas de éste y otros proyectos para no cometer los mismos errores? ¿Qué lecciones se sacan de sus elecciones técnicas y metodológicas?

### ***Fin y documentación***

**48 (L1)** ¿Que documentos se realizan para guardar memoria de la evolución del proyecto y para sintetizar las análisis y balances?





### Informe de seguimiento:

- |  |          |
|--|----------|
| <b>1 - Introducción y metodología del seguimiento</b>  | <b>J</b> |
| <b>2 - Evolución del contexto y de la crisis</b>   | <b>G</b> |
| <b>3 - Evolución del marco político y jurídico</b>   | <b>E</b> |
| <b>4 - Evolución de la situación de seguridad</b>  | <b>J</b> |
| <b>5 - Evolución de las restricciones</b>  | <b>B</b> |
| <b>6 - Evolución de las necesidades y grupos de población</b>  | <b>A</b> |
| <b>7 - Grado de logro de los objetivos y resultados</b>  | <b>B</b> |
| <b>8 - Estado de avance del plan de acción (cronograma)</b>  | <b>B</b> |
| <b>9 - Seguimiento de los impactos positivos</b>   | <b>D</b> |
| <b>10 - Seguimiento de los impactos negativos potenciales del proyecto y de los efectos de las medidas preventivas y/o curativas adoptadas</b> | <b>C</b> |
| <b>11 - Implicación de las poblaciones en el proyecto</b>  | <b>F</b> |
| <b>12 - Funcionamiento de las colaboraciones / alianzas</b>  | <b>H</b> |
| <b>13 - Seguimiento de la estrategia de comunicación</b>   | <b>H</b> |
| <b>14 - Seguimiento presupuestario y del cronograma de gastos</b>  | <b>I</b> |
| <b>15 - Gestión del equipo (rotación del personal, gestión de los conflictos, etc.)</b>  | <b>J</b> |
| <b>16 - Mecanismos de mejora efectivamente ejecutados (evaluación, reflexión colectiva, etc.) y síntesis de los resultados</b>                 | <b>L</b> |





## FASE DE CIERRE

Se entiende por fase de fin de proyecto, la fase (con ruptura del compromiso o no por parte del actor humanitario) que puede llevar a distintas soluciones:

- Al fin de las actividades del proyecto ( porque el impacto ha sido conseguido y/o no existen otras necesidades),
- A una continuación de las actividades del proyecto por parte de una nueva estructura, de la población o de las autoridades,
- A una nueva reflexión de la organización de cara a un nuevo proyecto (nuevas necesidades, impacto no conseguido)

### ***Preparación del cierre***

- 1 (J1)** ¿Cómo se toma la decisión de cerrar el proyecto (prevista / imprevista)? ¿Quién toma la decisión y quién participa en ésta?
- 2 (I2)** ¿Cuáles son los conocimientos específicos necesarios para cerrar el proyecto de manera adecuada? (apoyo de la sede, atención al personal nacional)
- 3 (I3)** ¿Qué plazo estiman necesario para realizar un cierre de proyecto apropiado? (ruptura de compromisos, finalización de misión, cuestiones administrativas...)

### ***Seguimiento de las necesidades***

- 4 (A1)** ¿Durante el cierre del proyecto han aparecido nuevas necesidades vitales? A1

### ***Seguimiento del contexto, de la crisis y de las hipótesis***

- 5 (G2)** ¿La percepción que se tiene del contexto permite garantizar un cierre adaptado, si es el caso? ¿Qué medidas deberán tomarse para el cierre del proyecto en la situación actual del contexto?

### ***Seguimiento del marco político y jurídico de la crisis***

- 6 (E3)** ¿El cierre del proyecto y la salida de la organización de este contexto (si es el caso) son coherentes con el mandato y los principios de la organización? De no ser así, ¿por qué se decide hacerlo?
- 7 (E4)** ¿Su partida podría ser "recuperada" e instrumentalizada por las partes implicadas? ¿Cuál es la mejor estrategia de salida para reducir o evitar estos riesgos?





### **Seguimiento de la situación de seguridad**

- 8 (J6) ¿Cómo se manejan los riesgos que pesan sobre los miembros de los equipos del proyecto durante el proceso de cierre (reacciones provocadas por la pérdida de fuentes de empleo, reducción de ingresos para los abastecedores, y de beneficios para la población, desaparición de la ayuda humanitaria)?
- 9 (J5) ¿Cómo se manejan los riesgos que pesan sobre los bienes materiales durante el proceso de cierre del proyecto? (robos, desaparición de bienes, incendio...)

### **Seguimiento de las restricciones**

- 10 (B2) ¿Existen restricciones del contexto que pesan sobre su estrategia de cierre? ¿Qué elementos tienen esencialmente que tomarse en cuenta?

### **Seguimiento de los objetivos, resultados e indicadores**

- 11 (B3) ¿En qué medida los resultados del proyecto contribuyeron a alcanzar los objetivos fijados y a responder a las necesidades meta? ¿Cómo explican las eventuales diferencias?

### **Seguimiento de las actividades**

- 12 (D3) ¿Podrían añadirse actividades específicas para asegurar el cierre del proyecto en las mejores condiciones?
- 13 (B3) ¿En qué medida las actividades contribuyeron a alcanzar los objetivos fijados y a responder a las necesidades meta? ¿Cómo explican las eventuales diferencias?

### **Seguimiento de los impactos positivos del proyecto**

- 14 (D5) ¿Qué transferencia (de activos, aptitudes, etc.) y qué tipo de seguimiento serían eventualmente necesarios para consolidar los logros del proyecto y garantizar eventualmente su viabilidad?

### **Seguimiento de los impactos negativos y de las medidas preventivas o curativas**

- 15 (C4) ¿Su partida podría tener un impacto negativo en la seguridad de las poblaciones? ¿En caso afirmativo, cómo se podrían minimizar?
- 16 (C2) ¿El proyecto ha inducido dependencias a la ayuda que se tengan que tratar antes del cierre?





- 17 (C3)** ¿El cierre del proyecto podría tener un impacto en los equilibrios sociopolíticos?  
¿Cómo se podrían minimizar, incluso evitar?
- 18 (H2)** ¿Qué impacto puede tener su partida sobre las otras organizaciones? ¿Cómo se toma eso en cuenta?

### ***Seguimiento de la estrategia de participación***

- 19 (F4)** ¿Cómo se informa y se implica a las poblaciones y las autoridades durante el cierre del proyecto? ¿Qué mecanismos se establecen para manejar las posibles frustraciones relacionadas con la partida del equipo?
- 20 (F4)** ¿Qué mecanismo se establece para manejar eventuales conflictos relacionados con compromisos no cumplidos al final del proyecto?

### ***Seguimiento de las alianzas y otras colaboraciones del proyecto***

- 21 (H3)** ¿De qué forma están implicados sus socios y otras contrapartes en el cierre del proyecto?
- 22 (J2)** ¿Cómo se maneja una posible transferencia de responsabilidades de los equipos que se van a los equipos o instituciones que se harán cargo de los servicios / productos proporcionados por el proyecto?

### ***Seguimiento de la estrategia de comunicación***

- 23 (B3)** Durante el cierre del proyecto, ¿cómo se manejan las eventuales diferencias entre los objetivos, los resultados fijados y las realizaciones? (comunicación con la población, donantes, internamente, nuevo proyecto, otra estrategia...)
- 24 (A4)** ¿Qué se haría si, al final del proyecto, todavía existieran necesidades vitales?
- 25 (J4)** ¿Cómo se informa a las poblaciones y las distintas partes implicadas sobre la utilización futura de los recursos (principalmente bienes muebles e inmuebles)?

### ***Seguimiento de los recursos del proyecto***

- 26 (I1)** ¿Hay nuevos gastos relacionados con el cierre del proyecto o que aparecieron durante el mismo? ¿Cuáles son los recursos disponibles para ello?
- 27 (K3)** ¿Qué hacer con los activos y los inventarios existentes en el momento de cierre del proyecto? (liquidación, transferencia, donación, informe a la sede, destrucción, etc.)





---

### **Seguimiento de la gestión del equipo del proyecto**

**28 (J2)** ¿Cómo se maneja la partida del equipo (personal expatriado y nacional) al cerrarse el proyecto? (salida con los equipos, plan de regreso de los equipos expatriados, evaluaciones de recursos humanos, etc.)

### **Seguimiento de la mejora del proyecto**

**29 (L2)** ¿Cómo se sacan las lecciones del proyecto? ¿De qué forma (autoevaluación, reflexión colectiva, evaluación formal de final de proyecto)? ¿Se debería prever a mediano plazo un estudio de impacto?

**30 (L3)** ¿Cómo se sintetizan las lecciones aprendidas de esta experiencia y sus proposiciones para la acción de manera a poder utilizarlas en futuros proyectos? ¿A quién y cómo hay que comunicar dichas conclusiones y proposiciones para integrarlas en las prácticas?

### **Fin y documentación**

**31 (L1)** ¿Que documento se elabora para guardar memoria de la historia y del cierre del proyecto?





## Documento de cierre

- 1 - Introducción y metodología del cierre
- 2 - Necesidades identificadas al momento de cierre del proyecto (por grupo de población) A
- 3 - Grado de logro de los objetivos y de los resultados al momento de cierre del proyecto B
- 4 - Estado de avance del plan de acción al momento de cierre del proyecto (cronograma) B
- 5 - Restricciones constatadas al momento de cierre del proyecto B
- 6 - Impactos negativos al momento de cierre del proyecto y medidas preventivas o curativas C
- 7 - Impactos positivos constatados al momento de cierre del proyecto D
- 8 - Posicionamiento frente al marco político y jurídico al momento de cierre del proyecto E
- 9 - Implicación de las poblaciones al momento de cierre del proyecto F
- 10 - Caracterización del contexto e hipótesis de evolución de la crisis al momento de cierre del proyecto G
- 11 - Funcionamiento de las colaboraciones / alianzas al momento de cierre del proyecto H
- 12 - Estrategia de comunicación al momento de cierre del proyecto H
- 13 - Estado final del presupuesto y del cronograma de gastos. Gestión de los activos y del inventario al cierre del proyecto I
- 14 - Gestión del equipo al cierre del proyecto J
- 15 - Situación de seguridad y gestión de la seguridad durante el cierre del proyecto J
- 16 - Mecanismo de mejora ejecutado al cierre del proyecto (evaluación, reflexión colectiva, etc.) y síntesis de los resultados L







## **CONTROL DE INCIDENTES CRÍTICOS**

El control de índices críticos es una herramienta de seguimiento de cierto número de elementos previamente identificados, que pueden producirse durante la puesta en práctica del proyecto y amenazar con crear un problema para la calidad del proyecto.

### **A. El proyecto responde a una necesidad comprobada**

- Desinterés en torno al proyecto por parte de las poblaciones (alta tasa de abandono de beneficiarios, baja tasa de frecuentación, baja tasa de participación en las reuniones etc.)
- Demandas persistentes de otras necesidades
- Se desvían del uso previsto bienes o servicios provenientes del proyecto (reventa, deshecho, intercambio, transformación, etc.)

### **B. El proyecto alcanza sus objetivos**

- Persistencia e incluso aumento de las necesidades meta a pesar del proyecto
- Frustraciones en las poblaciones (resultados parcialmente alcanzados, no observables, etc.)
- Equipos desanimados (sentimiento de agotamiento, de no avanzar hacia el alcance de los objetivos, etc.)

### **C. El proyecto evita o atenúa los impactos negativos**

- Impactos negativos observables relacionados con el proyecto sobre el medio ambiente, la seguridad, el contexto socioeconómico o sobre las estrategias de supervivencia de la población
- Acusaciones contra el proyecto y/o sus equipos de ser el origen de problemas graves de seguridad, medio ambiente o en las poblaciones
- Dudas o inquietudes internas relacionadas con el sentimiento de ser responsable de ciertos efectos negativos sobre el medio ambiente, la seguridad y el contexto socioeconómico

## **D. El proyecto prevé un impacto positivo más allá de la intervención**

- Interrogaciones sobre el sentido de las acciones
- Dudas o incluso desmovilización respecto al impacto del proyecto sobre las necesidades de las poblaciones

## **E. El proyecto es coherente con el mandato y los principios de la organización**

- Denuncias o acusaciones contra la organización o el proyecto (por ejemplo, acusaciones de apoyar a una parte del conflicto, de apoyo político, etc.)
- Utilización de los objetivos del proyecto con otros fines, desviación de recursos del proyecto del uso previsto
- Disfunciones, e incluso incidentes, relacionados con el hecho de que el operador no tiene el mandato, los conocimientos técnicos y/o la legitimidad para asumir las responsabilidades tomadas por el proyecto respecto a las poblaciones
- Dudas o discusiones internas sobre una posible desviación del proyecto respecto a los principios y el mandato de la estructura

## **F. El proyecto respeta a las poblaciones**

- Disfunciones, incidentes o accidentes vinculados con la relación entre los equipos del proyecto y la población (comportamientos o acciones inadaptadas y/o considerados irrespetuosos)
- Muestras de desinterés en torno al proyecto por parte de las poblaciones (alta tasa de abandono de los beneficiarios, baja tasa de frecuentación, baja tasa de participación en las reuniones etc.)
- Elementos observables respecto al comportamiento de los equipos, o sus acciones, que muestran desfase, incomprensión, o incluso falta de respeto a las poblaciones

### **G. El proyecto es flexible**

- Estancamiento del proyecto que pone en duda su pertinencia y/o su viabilidad (cese de las acciones, ningún acceso a las poblaciones, etc.)
- Adaptaciones «salvajes» del proyecto (adaptaciones unilaterales, aisladas, no autorizadas o no previstas )
- Persistencia de inadaptaciones del proyecto (necesidades meta, estrategias de ejecución, gestión de los equipos y/o de la seguridad, etc.) a pesar de tener conciencia de dichas inadaptaciones

### **H. El proyecto se integra óptimamente en su entorno institucional**

- El proyecto afecta otros proyectos, iniciativas locales, actividades privadas o de autoridades locales,... (objetivos, necesidades, recursos...)
- Tensiones, disfunciones, incomprensiones entre las partes implicadas en el proyecto y otros organismos que forman parte del contexto

### **I. La organización cuenta con los recursos y los conocimientos específicos necesarios**

- Retrasos recurrentes de las actividades inicialmente previstas respecto al calendario
- Disfunciones relacionadas con la experiencia o las cualidades de las personas implicadas (quejas relacionadas con las cualidades técnicas o humanas, puestos que quedan vacantes o de rotación muy elevada)
- Disfunciones relacionadas con la inadecuación o falta de recursos (infraestructuras, equipamientos técnicos, logísticos y administrativos, consumibles, etc)
- Dificultades o incluso incapacidades para cumplir ciertos compromisos con el presupuesto disponible



## **J. La organización cuenta con capacidades de gestión adaptadas**

- Problemas recurrentes de tesorería
- Incidentes relacionados con el no respeto de los compromisos establecidos por el programa con los proveedores, colaboradores y empleados
- Incidentes de seguridad que afectan personas, infraestructuras y recursos del proyecto
- Disfunciones relacionadas con la gestión de inventarios (productos agotados, pérdidas, productos caducados o inadaptados,...), retrasos en el programa relacionados con la cadena de abastecimiento o suministro
- Disfunciones relacionadas con la gestión (disponibilidad, atribución, abastecimiento de consumibles, mantenimiento) de infraestructuras y equipamientos (vehículos, material de construcción, equipo médico, ordenadores, etc.)
- Irregularidades o dificultades en la respuesta a las obligaciones administrativas y jurídicas (pago de los derechos de aduanas, visas, derecho del trabajo, status del personal, inscripciones, seguros, etc.)
- Importante tasa de rotación de personal
- Problemas de trabajo en equipo (conflictos, tensiones, quejas, alta tasa de dimisión, ...)

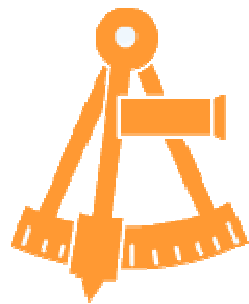
## **K. La organización emplea los recursos de manera óptima**

- Fenómeno de «espolvoreado» de la ayuda sobre las necesidades de la población (respuesta muy inferior a las necesidades, acciones dispersas sin reflexión estratégica sobre el conjunto)
- Fenómeno de «concentración excesiva» de los recursos del proyecto en ciertas necesidades o ciertos grupos de población

## **L. La organización aplica las lecciones aprendidas**

- Repetición de los errores cometidos en otros programas por la misma organización o de errores «clásicos» del sector
- Descontento (cansancio, desánimo) o pérdida de confianza en los equipos, por parte de las partes asociadas y/o de las poblaciones, relacionados con la no corrección y repetición de errores
- Derroches repetitivos de energía, tiempo, dinero para «recuperar» los errores cometidos varias veces

## PARA EVALUAR EL PROYECTO





## Notas para el usuario

Un **criterio** es un elemento de referencia que aporta apreciaciones sobre la calidad de un proyecto

Un **proceso clave** es un conjunto de actividades puestas en práctica para asegurar la coherencia entre los resultados del proyecto y los criterios de

| Lógica del proyecto   | Seguimiento y evaluación                  | Indicadores de calidad  | Criterio   | Procesos-claves   |
|---|---|---|--|---|
| (1)- Necesidades/ grupos de población seleccionados   | (1)- Necesidades «reales» de la población | Diferencia entre las necesidades y los grupos de población seleccionados por el proyecto (1) y las necesidades «reales» de la población (1) | A. El proyecto responde a una necesidad comprobada | A1. Se identifican las necesidades y se les da seguimiento                          |
|   | (2)- Objetivos del proyecto               | Adecuación entre las necesidades meta (1) y los objetivos del proyecto (2)  |  | A2. El origen de las necesidades se analiza y se toma en cuenta                     |
|   |   |   |  | A3. El proyecto responde a necesidades claramente definidas                         |
|   |   |   |  | A4. Se justifica la ausencia de respuesta a otras necesidades vitales identificadas |
| <p><b>Incidentes Críticos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*- Desinterés en torno al proyecto por parte de las poblaciones (alta tasa de abandono de beneficiarios, baja tasa de frecuentación, baja tasa de participación en las reuniones etc.)</li> <li>*- Demandas persistentes de otras necesidades</li> <li>*- Se desvían del uso previsto bienes o servicios provenientes del proyecto (venta deshecho, intercambio, transformación, etc.)</li> </ul> |   |   |  |   |

Un **indicador** es una variable cualitativa o cuantitativa que sirve para medir el alcance de un criterio. Se construye en relación a:

- los elementos decididos a lo largo de la concepción del proyecto y ligados a los criterios (cf columna **lógica del proyecto**).

- con las informaciones recabadas a lo largo de todo el proyecto (cf columna **seguimiento y evaluación del proyecto**)

Un **indicador centinela** es un hecho excepcional, frecuentemente unido a un incidente crítico, demostrando una disfunción grave

Cada criterio va acompañado, por un lado, de uno o varios indicadores y, por otro, de una serie de procesos clave. Esta es la referencia común para la gestión del proyecto (cada proceso clave dividido / compuesto por diferentes cuestiones clave) y su evaluación (uso de indicadores para medir los resultados del proceso).

Las tablas, aquí presentadas para cada criterio individualmente, están recopiladas en un solo documento: el **cuadro sinóptico**. El cuadro sinóptico permite sintetizar las características clave del proyecto (primera columna) y las informaciones necesarias (segunda columna) para controlar y evaluar el proyecto a partir de 12 criterios. De esta forma, pone en perspectiva los resultados del proyecto en relación a la gestión del proceso y constituye una base para el análisis sistemático de la evaluación de la calidad de un proyecto.



## A. El proyecto responde a una necesidad comprobada

| Lógica del proyecto                                | Seguimiento y evaluación                  | Indicadores de calidad  | Criterio  | Procesos claves  |
|--|---|---|---|--|
| (1) Necesidades/ grupos de población seleccionados | (1') Necesidades «reales» de la población | <b>Diferencia entre las necesidades y los grupos de población seleccionados por el proyecto (1) y las necesidades «reales» de la población (1')</b> | <b>A. El proyecto responde a una necesidad comprobada</b> | <b>A1. Se identifican las necesidades y se les da seguimiento</b>                          |
|  | (2) Objetivos del proyecto                | <b>Adecuación entre las necesidades meta (1) y los objetivos del proyecto (2)</b>   |   | <b>A2. El origen de las necesidades se analiza y se toma en cuenta</b>                     |
|  |   |   |   | <b>A3. El proyecto responde a necesidades claramente definidas</b>                         |
|  |   |   |   | <b>A4. Se justifica la ausencia de respuesta a otras necesidades vitales identificadas</b> |

### Incidentes Críticos :



- \* Desinterés en torno al proyecto por parte de las poblaciones (alta tasa de abandono de beneficiarios, baja tasa de frecuentación, baja tasa de participación en las reuniones etc.)
- \* Demandas persistentes de otras necesidades
- \* Se desvían del uso previsto bienes o servicios provenientes del proyecto (reventa, deshecho, intercambio, transformación, etc.)



## B. El proyecto alcanza sus objetivos

| Lógica del proyecto                   | Seguimiento y evaluación                                | Indicadores de calidad  | Criterio                                    | Procesos claves  |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| (2) Objetivos del proyecto            | (2') Objetivos alcanzados                               | Diferencia entre los objetivos previstos (2) y los objetivos alcanzados (2')      | <b>B. El proyecto alcanza sus objetivos</b> | <b>B1. Se reflexiona sobre varias estrategias de intervención</b>        |
| (3) Resultados previstos del proyecto | (3') Resultados alcanzados                              | Diferencia entre los resultados previstos (3) y los resultados alcanzados (3')    |   | <b>B2. Se hace el recuento de las restricciones y se toman en cuenta</b> |
| (4) Actividades previstas             | (4') Actividades necesarias para alcanzar los objetivos | Diferencia entre las actividades previstas (4) y las actividades necesarias (4')  |   | <b>B3. Se mide hasta qué punto se alcanzaron los objetivos</b>           |
|                                       | (4'') Actividades realizadas                            | Diferencia entre las actividades previstas (4) y las actividades realizadas (4'') |   |  |

### **Incidentes Críticos :**



- \* Persistencia e incluso aumento de las necesidades meta a pesar del proyecto
- \* Frustraciones en las poblaciones (resultados parcialmente alcanzados, no observables, etc.)
- \* Equipos desanimados (sentimiento de agotamiento, de no avanzar hacia el alcance de los objetivos, etc.)



## C.El proyecto evita o atenúa los impactos negativos

| Lógica del proyecto                              | Seguimiento y evaluación   | Indicadores de calidad   | Criterio  | Procesos claves   |
|--|--|--|---|---|
| (5) Potenciales impactos negativos identificados | (5') Impactos negativos observados (previstos o no)                        | <b>Existencia, naturaleza, gravedad y frecuencia de los impactos negativos observados (5')</b>                 | <b>C. El proyecto evita o atenúa los impactos negativos</b> | <b>C1. Se anticipan y se atenúan los impactos sobre la ecología</b>                                       |
|  |  |  |   | <b>C2. Se anticipan y se atenúan los impactos sobre la economía y el riesgo de dependencia a la ayuda</b> |
| (6) Medidas correctivas y preventivas previstas  | (6') Medidas correctivas y preventivas aplicadas / Efectos de esas medidas | <b>Existencia y efectos de las medidas correctivas y preventivas aplicadas por el equipo del proyecto (6')</b> |   | <b>C3. Se anticipan y se atenúan los impactos sobre el contexto sociopolítico</b>                         |
|  |  |  |   | <b>C4. Se anticipan y se atenúan los impactos sobre la seguridad de las poblaciones</b>                   |

### **Incidentes Críticos :**



- \* Impactos negativos observables relacionados con el proyecto sobre el medio ambiente, la seguridad, el contexto socioeconómico o sobre las estrategias de supervivencia de la población
- \* Acusaciones contra el proyecto y/o sus equipos de ser el origen de problemas graves de seguridad, medio ambiente o en las poblaciones
- \* Dudas o inquietudes internas relacionadas con el sentimiento de ser responsable de ciertos efectos negativos sobre el medio ambiente, la seguridad y el contexto socioeconómico



## D. El proyecto prevé un impacto mas alla de la intervention

| Lógica del proyecto              | Seguimiento y evaluación                                      | Indicadores de calidad  | Criterio   | Procesos claves  |
|----------------------------------|---|---|--|--|
| (7) Impactos positivos previstos | (7') Impactos positivos observados (previstos o no previstos) | Existencia , naturaleza, intensidad y frecuencia de los impactos positivos observados (previstos y no previstos) (7') | D. El proyecto prevé un impacto positivo más allá de la intervención | D1. Se identifica la finalidad del proyecto<br>D2. El proyecto refuerza la resiliencia de los grupos de poblaciones<br>D3. Se reflexiona y anticipa sobre la fase posterior al proyecto<br>D4. En ciertos contextos, se reflexiona sobre las estrategias de preparación y/o de prevención<br>D5. Se busca, cuando sea posible, la viabilidad económica, técnica y de gestión |

### Incidentes Críticos :



- \* Interrogaciones sobre el sentido de las acciones
- \* Dudas o incluso desmovilización respecto al impacto del proyecto sobre las necesidades de las poblaciones



## E. El proyecto es coherente con el mandato y los principios de la organización

| Lógica del proyecto  | Seguimiento y evaluación  | Indicadores de calidad  | Criterio   | Procesos claves   |
|--|---|---|--|---|
| (8) Principios de la organización; Puesta en práctica de esos principios en el proyecto          | (8') Principios respetados<br>Principios no respetados  | Diferencia entre los principios de la organización (8) y los principios respetados (8')   | E. El proyecto es coherente con el mandato y los principios de la organización | E1. El mandato y los principios son claros y se comunican tanto interna como externamente   |
| (9) Mandato de la organización (conocimientos, legitimidad, reconocimiento y/o obligación legal) | (9') Mandato necesario (conocimientos, legitimidad, reconocimiento y/o obligación legal) para implementar el proyecto | Diferencia entre el mandato de la organización (9) y el mandato necesario (9') para implementar el proyecto (conocimientos y legitimidad) |  | E2. Se analiza el marco político y jurídico de la crisis<br>E3. Se define el posicionamiento de la organización con respecto a la crisis<br>E4. Se identifican los riesgos de instrumentalización del proyecto y, si es posible, se reducen |

### Incidentes Críticos :



- \* Denuncias o acusaciones contra la organización o el proyecto (por ejemplo, acusaciones de apoyar a una parte del conflicto, de apoyo político, etc.)
- \* Utilización de los objetivos del proyecto con otros fines, desviación de recursos del proyecto del uso previsto
- \* Disfunciones, e incluso incidentes, relacionados con el hecho de que el operador no tiene el mandato, los conocimientos técnicos y/o la legitimidad para asumir las responsabilidades tomadas por el proyecto respecto a las poblaciones
- \* Dudas o discusiones internas sobre una posible desviación del proyecto respecto a los principios y el mandato de la estructura



## F. El proyecto respeta a las poblaciones

| Lógica del proyecto   | Seguimiento y evaluación  | Indicadores de calidad  | Criterio  | Procesos claves   |
|---|---|---|---|---|
| (10) Grado y modalidad de implicación de la población previstos por el proyecto                                     | (10') Grado y modalidad de implicación realmente logrados/ alcanzados   | <b>Diferencia entre el grado y modalidad de implicación previstos por el proyecto (10) y los realmente logrados/ alcanzados (10')</b> | <b>F. El proyecto respeta a las poblaciones</b> | <b>F1. Se informa y se sensibiliza a los equipos para que desarrollen modos de comunicación adaptados y comportamientos respetuosos con las poblaciones</b> |
|   | (10'') Grado y modalidad de implicación esperados por la población  | <b>Diferencia entre el grado y modalidad de implicación previstos por el proyecto (10) y los esperados por la población (10'')</b>    |   | <b>F2. Se informa, consulta e implica a las poblaciones</b>   |
| (11) Especificidades del proyecto garantizando el respeto de las características socioculturales de las poblaciones | (11') Especificidades necesarias para garantizar el respeto de las características socioculturales de las poblaciones | <b>Diferencia entre las especificidades del proyecto (11) y las necesarias para respetar a las poblaciones</b>                        |   | <b>F3. El contenido de los programas es sensible a las características culturales, sociales y religiosas de las poblaciones</b>                             |
|   | (11'') Comportamiento de los equipos con las poblaciones y de las poblaciones con los equipos                         | <b>Calidad de la relación entre los equipos del proyecto y las poblaciones (11'')</b>   |   | <b>F4. Se evitan o atenúan las frustraciones y/o las falsas esperanzas de la población</b>  |

### Incidentes Críticos :



- \* Disfunciones, incidentes o accidentes vinculados con la relación entre los equipos del proyecto y la población (comportamientos o acciones inadaptadas y/o considerados irrespetuosos)
- \* Muestras de desinterés en torno al proyecto por parte de las poblaciones (alta tasa de abandono de los beneficiarios, baja tasa de frecuentación, baja tasa de participación en las reuniones etc.)
- \* Elementos observables respecto al comportamiento de los equipos, o sus acciones, que muestran desfase, incomprensión, o incluso falta de respeto a las poblaciones



## G. El proyecto es flexible

| Lógica del proyecto                                 | Seguimiento y evaluación       | Indicadores de calidad  | Criterio                   | Procesos claves   |
|---|--------------------------------|---|----------------------------|---|
| (12) Margen de adaptación prevista para el proyecto | (12') Adaptaciones al proyecto | Existencia de adaptaciones al proyecto según las evoluciones del contexto (12') | G. El proyecto es flexible | G1. Se anticipa las evoluciones del contexto y se les dan seguimiento (anticipación)<br>G2. Se prevé la adaptación del proyecto a la evolución del contexto (reactividad) |

### Incidentes Críticos :



- \* Estancamiento del proyecto que pone en duda su pertinencia y/o su viabilidad (cese de las acciones, ningún acceso a las poblaciones, etc.)
- \* Adaptaciones «salvajes» del proyecto (adaptaciones unilaterales, aisladas, no autorizadas o no previstas )
- \* Persistencia de inadaptaciones del proyecto (necesidades meta, estrategias de ejecución, gestión de los equipos y/o de la seguridad, etc.) a pesar de tener conciencia de dichas inadaptaciones



## H. El proyecto se integra óptimamente en su entorno institucional

| Lógica del proyecto  | Seguimiento y evaluación  | Indicadores de calidad  | Criterio  | Procesos claves  |
|--|---|---|---|--|
| (13) Alianzas previstas (colaboraciones, coordinación, varias formas de cooperación) | (13') Alianzas establecidas   | Diferencia entre las alianzas / colaboraciones previstas (13) y establecidas (13')                                | H. El proyecto se integra óptimamente en su entorno institucional | H1. Se identifican las organizaciones presentes y sus acciones                         |
|  | (13'') Alianzas que podrían optimizar el proyecto / Alianzas perdidas | Diferencia entre las alianzas / colaboraciones previstas (13) y aquellas que podrían optimizar el proyecto (13'') |   | H2. Se coordina el proyecto con las otras acciones existentes                          |
| (14) Objetivos previstos de las alianzas   | (14') Resultados de las alianzas                                      | Diferencia entre los objetivos previstos de las alianzas (14) y los resultados de esas (14')                      |   | H3. Se exploran y aprovechan las oportunidades de cooperación con otras organizaciones |

### Incidentes Críticos :



\*\* El proyecto afecta otros proyectos, iniciativas locales, actividades privadas o de autoridades locales,... (objetivos, necesidades, recursos...)

\* Tensiones, disfunciones, incomprensiones entre las partes implicadas en el proyecto y otros organismos que forman parte del contexto



## I. La organización cuenta con los recursos y los conocimientos específicos necesarios

| Lógica del proyecto  | Seguimiento y evaluación   | Indicadores de calidad  | Criterio  | Procesos claves   |
|--|----------------------------|---|---|---|
| (15) Recursos previstos<br><br>- Tiempo<br><br>- Conocimientos<br><br>- Logística (infraestructuras, equipamientos, consumibles, etc.)<br><br>- Financiación | (15') Recursos movilizados | Diferencia entre los recursos previstos (15) y los recursos efectivamente movilizados (15') | I. La organización cuenta con los recursos y los conocimientos específicos necesarios | I1. Se estiman correctamente los recursos necesarios y movilizables             |
|  | (15'') Recursos necesarios | Diferencia entre los recursos previstos (15) y los recursos necesarios (15'')               |   | I2. Los conocimientos de las personas y de los equipos implicados son adecuados |
|  |                            |   |   | I3. El tiempo asignado a cada fase es el adecuado                               |
|  |                            |   |   | I4. El proyecto es compatible con los recursos realmente movilizados            |



### Incidentes Críticos :

- \* Retrasos recurrentes de las actividades inicialmente previstas respecto al calendario
- \* Disfunciones relacionadas con la experiencia o las cualidades de las personas implicadas (quejas relacionadas con las cualidades técnicas o humanas, puestos que quedan vacantes o de rotación muy elevada)
- \* Disfunciones relacionadas con la inadecuación o falta de recursos (infraestructuras, equipamientos técnicos, logísticos y administrativos, consumibles, etc)
- \* Dificultades o incluso incapacidades para cumplir ciertos compromisos con el presupuesto disponible



## J. La organización cuenta con capacidades de gestión adaptadas

| Lógica del proyecto  | Seguimiento y evaluación          | Indicadores de calidad   | Criterio   | Procesos claves   |
|--|-----------------------------------|--|--|---|
| <p>(16) Sistema de gestión previsto para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración y Finanzas (seguimiento de los presupuestos, tesorería, etc.)</li> <li>- Información necesaria (recolección y proceso de datos)</li> <li>- Logística (gestión de inventarios, mantenimiento de los equipamientos, etc.)</li> <li>- Seguridad (política global, trámites, etc.)</li> <li>- Equipos (organigrama, comunicación interna, etc.)</li> </ul> | (16') Sistema de gestión aplicado | <p><b>Diferencia entre el sistema de gestión previsto por el proyecto (16) y el sistema efectivamente aplicado (16')</b></p> | <p><b>J. La organización cuenta con capacidades de gestión adaptadas</b></p> | <p><b>J1. Se definen las líneas de responsabilidad para la toma de decisiones</b></p> |
|  | (16'') Sistema de gestión óptimo  | <p><b>Diferencia entre el sistema de gestión previsto por el proyecto (16) y el sistema óptimo (16'')</b></p>                |  | <p><b>J2. La gestión de los equipos permite manejar con éxito el proyecto</b></p>     |
| <p><b>J3. El sistema de recolección y tratamiento de la información se adapta al proyecto</b></p>  |                                   |  |  |   |
| <p><b>J4. La gestión administrativa, financiera y logística del proyecto es eficaz y transparente</b></p>  |                                   |  |  |   |
| <p><b>J5. Se identifica, se toma en cuenta y se da seguimiento a los riesgos que pesan sobre los bienes materiales</b></p>   |                                   |  |  |   |
| <p><b>J6. Se identifica, se toma en cuenta y se da seguimiento a los riesgos que pesan sobre los miembros de los equipos</b></p>   |                                   |  |  |   |

### Incidentes Críticos :



- \* Problemas recurrentes de tesorería
- \* Incidentes relacionados con el no respeto de los compromisos establecidos por el programa con los proveedores, colaboradores y empleados
- \* Incidentes de seguridad que afectan personas, infraestructuras y recursos del proyecto
- \* Disfunciones relacionadas con la gestión de inventarios (productos agotados, pérdidas, productos caducados o inadaptados,...), retrasos en el programa relacionados con la cadena de abastecimiento o suministro
- \* Disfunciones relacionadas con la gestión (disponibilidad, atribución, abastecimiento de consumibles, mantenimiento) de infraestructuras y equipamientos (vehículos, material de construcción, equipo médico, ordenadores, etc.)
- \* Irregularidades o dificultades en la respuesta a las obligaciones administrativas y jurídicas (pago de los derechos de aduanas, visas, derecho del trabajo, status del personal, inmatriculaciones, seguros, etc.)
- \* Importante tasa de rotación de personal
- \* Problemas de trabajo en equipo (conflictos, tensiones, quejas, alta tasa de dimisión, ...)



## K. La organización emplea los recursos de manera óptima

| Lógica del proyecto  | Seguimiento y evaluación  | Indicadores de calidad  | Criterio   | Procesos claves   |
|--|---|---|--|---|
| (17) Necesidades / grupos de población seleccionados<br>Ver lógica de intervención (1)                             | (17') Otras necesidades y grupos de población que podrían ser cubiertos con los mismos recursos           | <b>Diferencia entre las necesidades y grupos de población seleccionados por el proyecto (17) y aquellos que podrían ser cubiertos con los mismos recursos (17')</b> | <b>K. La organización emplea los recursos de manera óptima</b> | <b>K1. La estrategia elegida permite un impacto óptimo</b>          |
| (18) Costo de las opciones elegidas (recursos técnicos, humanos, logísticos, etc.)<br>Ver lógica intervención (15) | (18') Costo (tiempo, esfuerzos, financiero, etc.) de otras estrategias para alcanzar los mismos objetivos | <b>Existencia de soluciones más baratas con los mismos objetivos (18')</b>  |  | <b>K2. La cobertura de las necesidades es la mejor posible</b>      |
| (19) Impactos (positivos y negativos) de las opciones elegidas<br>Ver lógica de intervención (6) & (7)             | (19') Impactos de otras estrategias potenciales (con un costo similar)                                    | <b>Existencia de soluciones que permitirían optimizar los impactos con el mismo costo (19')</b>   |  | <b>K3. Los recursos disponibles se utilizan de manera razonable</b> |



### **Incidentes Críticos :**

\* Fenómeno de «espolvoreado» de la ayuda sobre las necesidades de la población (respuesta muy inferior a las necesidades, acciones dispersas sin reflexión estratégica sobre el conjunto)

\* Fenómeno de «concentración excesiva» de los recursos del proyecto en ciertas necesidades o ciertos grupos de población



## L. La organización aplica las lecciones aprendidas

| Lógica del proyecto  | Seguimiento y evaluación  | Indicadores de calidad   | Criterio  | Procesos claves   |
|--|---|--|---|---|
| (20) Bases técnicas y metodológicas del proyecto (guidelines, técnicas reconocidas en el sector, hipótesis, experiencia local, etc.) | (20') Técnicas actuales formalizadas / reconocidas por los profesionales del sector | <b>Diferencia entre las bases técnicas y metodológicas del proyecto (20) y los conocimientos actuales del sector (20')</b> | <b>L. La organización aplica las lecciones aprendidas</b> | <b>L1. La organización documenta el proyecto</b>                                |
| (21) Mecanismos de mejora previstos (sistema de documentación del proyecto; método de seguimiento y de evaluación)                   | (21') Disfunciones recurrentes regularmente destacadas por las partes implicadas    | <b>Persistencia prolongada de disfunciones (21')</b>   |   | <b>L2. La organización aprende lecciones de la experiencia</b>                  |
|  | (21'') Modificaciones aportadas   | <b>Existencia de mejoras realizadas en el proyecto (21'')</b>  |   | <b>L3. El actor pone en práctica las lecciones aprendidas de la experiencia</b> |

### Incidentes Críticos



- \* Repetición de los errores cometidos en otros programas por la misma organización o de errores «clásicos» del sector
- \* Descontento (cansancio, desánimo) o pérdida de confianza en los equipos, por parte de las partes asociadas y/o de las poblaciones, relacionados con la no corrección y repetición de errores
- \* Derroches repetitivos de energía, tiempo, dinero para «recuperar» los errores cometidos varias veces



Proyecto apoyado por



ECHO  
Ministerio francés de asuntos exteriores  
Ministerio suizo de asuntos exteriores  
ONG colaboradoras (Synergie Qualité)  
Fondos propios de Groupe URD  
Fundación de Francia  
Ministerio español de asuntos exteriores

©2009 Groupe URD - Version 9.06 ES

Cualquier parte del COMPAS puede ser citada, copiada, traducida a otras lenguas, o adaptada a las necesidades locales sin previo acuerdo de Groupe URD y con la sola condición de citar claramente las fuentes.