

MANUAL

**METODOLOGÍAS DE DESARROLLO
DE PROYECTOS SOCIALES
Y DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL**



Dr. Javier G. Justicia

INTRODUCCIÓN GENERAL AL MANUAL Y LOS CUADERNILLOS






En la Fundación del **Empresariado Coahuilense (FEC)** tenemos el firme compromiso de acompañar a las instituciones del Tercer Sector, ya sean Organizaciones de la Sociedad Civil o Fundaciones, en su camino de profesionalización para que tengan un **mayor impacto** en las **transformaciones** que necesita nuestra sociedad.

Para ello, entre otras muchas iniciativas, hemos desarrollado este “Manual de Metodologías de Desarrollo de proyectos Sociales y de Fortalecimiento Institucional”, que está compuesto por una serie de siete cuadernillos.

Toda institución del Tercer Sector que quiera profesionalizarse necesita planificar y desarrollar una serie de instrumentos en torno a **dos grandes áreas**: I.- Gestión de programas y proyectos sociales; II.- Fortalecimiento institucional.







Dentro de cada una de las dos áreas nos encontramos diferentes **metodologías**.

ÁREAS	 <p>I.- Gestión de Programas y Proyectos Sociales</p>	 <p>II.- Fortalecimiento Institucional</p>			
		 <p>II.1 Alianzas y vertebración social</p>	 <p>II.2 Administración y gestión de equipos</p>	 <p>II.3 Gestión legal y económica</p>	
	METODOLOGÍAS	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del problema Social • Enfoque Basado en Derechos Humanos • Alineación a Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Teoría de Cambio • Mapeo de grupos de interés / Stakeholders • Marco Lógico • Evaluación y Medición de Impacto • Modelo de intervención 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de alianzas estratégicas • Comunicación y relaciones públicas • Marketing • Gestión del voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación Estratégica y Operativa • Evaluación institucional • Órganos de Gobierno • Cultura Organizacional y Liderazgo • Desarrollo del Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento y Sostenibilidad (Procuración de Fondos) • Contabilidad y Gestión Financiera • Marco Legal

Para efectos prácticos y focalizar nuestros esfuerzos nos hemos querido centrar en desarrollar **7 cuadernillos** referentes a las principales metodologías.

Cada área estará compuesta por una serie de cuadernillos. La primera será la "**Serie I**", que comprenderá los cuadernillos de "**metodologías de programas y proyectos sociales**", y la "**Serie II**" comprenderá las "**metodologías de fortalecimiento institucional**":

# de Cuadernillo	Serie I. PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES
1 	Diagnóstico del problema social (con apuntes sobre el enfoque basado en derechos humanos)
2 	Teoría de Cambio. Análisis de Grupos de Interés / Stakeholder. Modelo de Intervención Institucional.
3 	Marco Lógico
4 	Evaluación y Medición de Impacto: Elaboración de Indicadores y Diseño de Instrumentos de evaluación
Serie II. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
5 	Manual de Gobernanza
6 	Herramientas de gestión de liderazgo de equipos de consejos, fundaciones y OSC
7 	Planeación Estratégica y Planeación Operativa

Contenido de los Cuadernillos

Cada uno de los cuadernillos tendrá **contenido totalmente instructivo** donde se darán **explicaciones teóricas** necesarias para entender cada una de las metodologías, además de que se añadirán **ejemplos prácticos** para guiar el aprendizaje, que ayudarán como modelo de referencia para mayor comprensión de las explicaciones.

Los ejemplos serán tomados de instituciones que ya han vivido el proceso de elaboración de todas estas metodologías. Éstos servirán para que cada institución tenga una referencia y pueda hacer os ajustes pertinentes según las realidades en las que intervienen.



Origen y propósito de cada uno de los materiales

Los presentes materiales son fruto de escuchar la **voz de muchas instituciones** del Tercer Sector, lo que ayudó a comprender qué explicaciones son las principales que se deben conocer para aprender los principios básicos de cada una de las metodologías.

Gran parte de las inquietudes que fueron manifestando dichas instituciones a lo largo de cientos de cursos y de procesos de acompañamiento-fortalecimiento personalizado, era lo **complejo que resultaba entender cada una de las metodologías**, por lo que estos cuadernillos están totalmente enfocados en rescatar lo principal de cada metodología, respetando su esencia, pero haciéndolas lo más comprensible posible, además de útiles.



Propósito del manual:

Hacer las metodologías lo más sencillas y comprensibles posibles, sin perder la esencia para lo que fueron creadas cada una de ellas.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA PARA PROFUNDIZAR

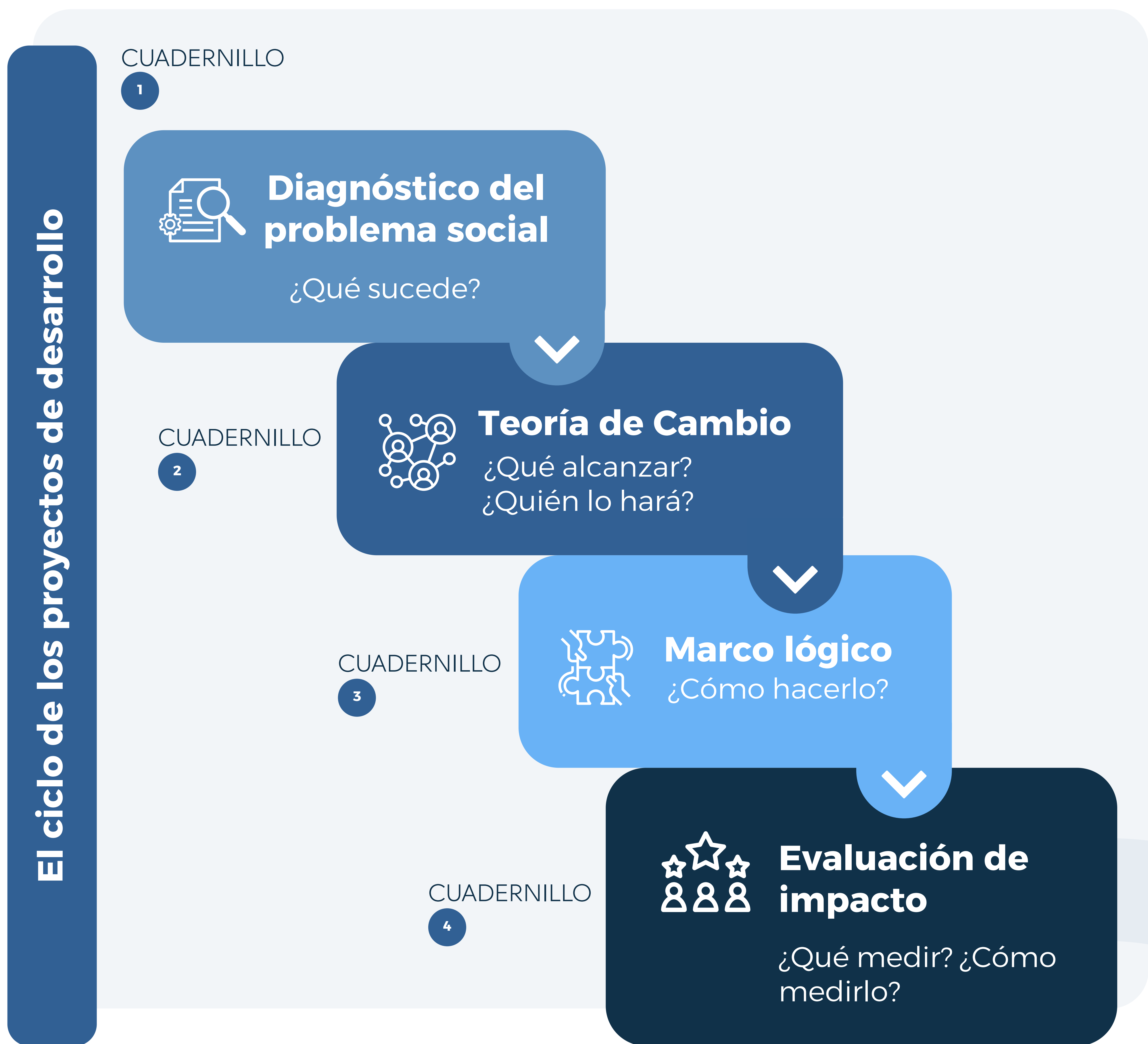
Sabemos que, para cada una de las metodologías, existen múltiples materiales con explicaciones mucho más profundas, por lo que no se trata de repetir en estos cuadernillos lo que ya existe, sino que el objetivo principal de esta serie de cuadernillos es hacer las metodologías lo más sencillas y comprensibles posibles, sin perder la esencia para lo que fueron creadas cada una de ellas.

Quienes quisieran profundizar más en cada una de las herramientas encontrarán al final de cada cuadernillo una serie de referencias bibliográficas.




PRESENTACIÓN DE LOS CUADERNILLOS DE “METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES”

Los cuatro primeros cuadernillos, pertenecientes a la serie I, están organizados en torno a las diferentes metodologías para desarrollar y evaluar programas y proyectos sociales. Estas nos ayudarán a sistematizar y estructurar las diferentes intervenciones, programas, proyectos o acciones sociales.



1

 **Diagnóstico del problema social**

Con apuntes sobre el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH)

QUÉ SUCEDE

Metodología para el análisis a detalle del problema social en el que se pretende intervenir.

Se hará el análisis del problema con un enfoque basado en derechos humanos, y no en necesidades.

Este apartado servirá de referencia tanto para la Teoría de Cambio como para el Marco Lógico.

2

 **Teoría del cambio**

Análisis de grupos de interés / Stakeholders
Modelo de Intervención Institucional

QUÉ ALCANZAR y QUIÉN LO HARÁ

Metodología para visualizar las estrategias y la ruta de cambio para alcanzar los grandes cambios deseados de las problemáticas sociales.

En este nivel se diseñan los diferentes “qué” queremos alcanzar a largo plazo (objetivos), y las condiciones que tendremos que desarrollar a corto y mediano plazo para llegar al gran cambio.

Se hará también un análisis de quiénes serán las instituciones con las que necesitaremos aliarnos para desarrollar los objetivos y condiciones señalados (grupos de interés / stakeholders).

La Teoría de Cambio servirá como referencia para elaborar el Modelo de Intervención Institucional


3

 **Marco lógico**

CÓMO HACERLO

Metodología para diseñar los diferentes “cómo” vamos a alcanzar los objetivos-condiciones (“qué”) señalados en la Teoría de Cambio.

4

 **Evaluación y medición de impacto**

a. Elaboración de Indicadores
b. Diseño de Instrumentos de evaluación

QUÉ MEDIR Y CÓMO MEDIRLO

Metodologías para evaluar todo el proceso de intervención, desde la Teoría de Cambio (“qué”) hasta el Marco Lógico (“cómo”).

Se visualizarán los diferentes tipos y niveles de indicadores necesarios para medir cada uno de los procesos.

Igualmente se trabajarán algunas metodologías para elaborar instrumentos propios de evaluación.

SERIE 1: METODOLOGÍAS DE DESARROLLO
DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES

CUADERNILLO 4A:

EVALUACIÓN DE IMPACTO: INDICADORES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

ÍNDICE

01. Formulación de indicadores
02. Clasificación de indicadores
03. Características de los indicadores
04. Matriz de evaluación
05. Criterios de evaluación



1. FORMULACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores permiten evaluar el cumplimiento de las diferentes metas que nos hemos propuesto en nuestros programas o proyectos.

Para la correcta redacción de un indicador, éste debe contener cinco elementos:

	Cantidad	Sujeto	Atributo / Característica	Tiempo	Ubicación
	Unidad de medida	A quién se va a medir	Qué se va a medir	El tiempo que medirá el indicador	Lugar donde se desarrollará el proyecto
<i>Ejemplo</i>	-Número de sesiones / horas... -Porcentaje de...	-Organizaciones de la Sociedad Civil. -Personas con Discapacidad	-Capacitación en el manejo de la técnica de comunicación asertiva. -Cuentan con controles de conducta	-Durante el mes de enero. -Dos años después de finalizado el proyecto	En Coahuila, México

Ejemplo de formulación correcta

Indicador: 18 Organizaciones de la Sociedad Civil reciben 10 horas de capacitación sobre planificación de proyectos de desarrollo, durante el primer mes del año, en la región X del estado de Coahuila.

Cantidad	Sujeto	Atributo / Característica	Tiempo	Ubicación
18 OSC 10 horas del curso	Organizaciones de la sociedad civil	Capacitación sobre planificación de proyectos de desarrollo.	Durante el primer mes del año	Región X del Estado de Coahuila

Indicador: El 70% de las personas con discapacidad de la OSC Effeta ABP finaliza el taller de control de conducta, durante el mes de febrero.

Cantidad	Sujeto	Atributo / Característica	Tiempo	Ubicación
70%	Personas con discapacidad intelectual	Taller de control de conducta	Durante el mes de febrero	No es necesario pues no importa este elemento para medir el indicador

ACLARACIÓN TERMINOLÓGICA

Existen varias formas de llamar a los indicadores, por lo que es importante conocer la connotación que tiene cada concepto:

INDICADORES: Es el término más comúnmente usado, pero cuando se dice sin ninguna cantidad o valor asociado (solo decir: indicador) se refiere al uso neutro del término. (Ejemplo: *Nº de acciones realizadas por parte de grupos locales / % de personas con discapacidad asistiendo al taller de habilidades de comunicación*).

METAS / INDICADOR OBJETIVAMENTE VERIFICABLE (IOV) / INDICADORES VERIFICABLES (IV): Estas terminologías sí llevan una cantidad o valor asociado que hace medible el indicador (Ejemplo: *8 de las acciones son realizadas por grupos locales durante el primer año / 40% de personas con discapacidad asisten al taller de habilidades de comunicación*).

KPI (Key Performance Indicator): Es un término usado de manera más regular en el mundo empresarial para referirse a lo mismo que una meta, un IOV o IV, también se les suele denominar indicadores clave de desempeño. Regularmente los KPI son indicadores de tipo management/gestión/inputs/outputs, y no tanto de achievement/logro/outcomes*.

*Desarrollaremos esta clasificación en los siguientes puntos.

2. CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

Según el NIVEL DE INTERVENCIÓN	Según la NATURALEZA	Según el GRADO DE APROXIMACIÓN AL RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> MANAGEMENT / GESTIÓN / Inputs ACHIEVEMENT / LOGRO: <ul style="list-style-type: none"> Producto / Outputs Efecto / Outcomes Resultado / Outcomes Impacto / Outcomes 	<ul style="list-style-type: none"> CUANTITATIVO CUALITATIVO MIXTO 	<ul style="list-style-type: none"> DIRECTO INDIRECTO / PROXY

En un indicador se mezclan elementos de los tres tipos, es decir, puede ser un indicador de **gestión-cuantitativo-directo** o bien un indicador de **impacto-cualitativo-indirecto**.

A continuación desglosaremos cada una de estas clasificaciones:

SEGÚN EL NIVEL DE INTERVENCIÓN

Tipos de indicadores (se apuntan las diferentes formas de llamarlos según diferentes metodologías, pero son el mismo elemento)	MANAGEMENT	ACHIEVEMENT / LOGRO			
	INPUTS	OUTPUTS	OUTCOMES (corto plazo)	OUTCOMES (mediano plazo)	OUTCOMES (largo plazo)
	GESTIÓN	PRODUCTOS	EFFECTOS	RESULTADOS	IMPACTOS
Explicación	MIDEN LOS RECURSOS NECESARIOS que invertimos para conseguir un producto	MIDEN LAS COSAS QUE SE HACEN con los recursos que se han invertido	MIDEN LAS TRANSFORMACIONES -CAMBIOS a corto plazo que se han conseguido con los productos	MIDEN LAS TRANSFORMACIONES -CAMBIOS a mediano plazo	MIDEN LAS TRANSFORMACIONES -CAMBIOS a largo plazo
¿Qué se mide?	<ul style="list-style-type: none"> Staff Voluntarios Tiempo Materiales Equipo Tecnología Dinero 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres Actividades Entrenamientos Equipamiento Publicaciones Compras 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizajes Conciencia Conocimiento Actitudes Habilidades Opiniones Aspiraciones Motivaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Acciones Comportamientos Prácticas Políticas Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones sociales Condiciones financieras Condiciones políticas Condiciones medioambientales
METODOLOGÍA DE DISEÑO	MARCO LÓGICO (Cómo se va a alcanzar)		TEORÍA DE CAMBIO (Qué se quiere alcanzar)		

Ejemplo:

Mujeres que sufren violencia	1 psicólogo y 1 coach-acompañante	# de talleres de autoestima para mujeres que sufren violencia	% de mujeres que muestran cambios en la autoestima, autoconocimiento y motivación de dichas mujeres	% de mujeres que generan cambios en su hogar y en su entorno inmediato	% de mujeres que generan cambios en entornos más amplios, en su comunidad-colonia, en otras mujeres, que replican lo aprendido.
------------------------------	-----------------------------------	---	---	--	---

Ejemplo:

Personas con discapacidad (PCDI)	<ul style="list-style-type: none"> Profesores Coordinadores Tutores Espacio equipado para talleres 	<ul style="list-style-type: none"> # de PCDI inscritas en el programa... # de talleres sobre autoestima desarrollados... # de personas que finalizan el programa... 	<ul style="list-style-type: none"> % de PCDI que mejoran el nivel de competencias de comunicación funcionales a fin de cada ciclo escolar % de PCDI que desarrollaron conocimientos académicos básicos para la vida a fin de cada ciclo escolar 	<ul style="list-style-type: none"> % de PCDI que desarrollan habilidades básicas de independencia para manejarse de forma autónoma en su vida diaria. a fin de cada ciclo escolar % de PCDI que desarrollan la capacidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas en su entorno. a fin de cada ciclo escolar 	<ul style="list-style-type: none"> % de PCDI que aumentan su calidad de vida % de PCDI que alcanzan niveles óptimos de independencia
----------------------------------	--	--	---	--	--

SEGÚN LA NATURALEZA

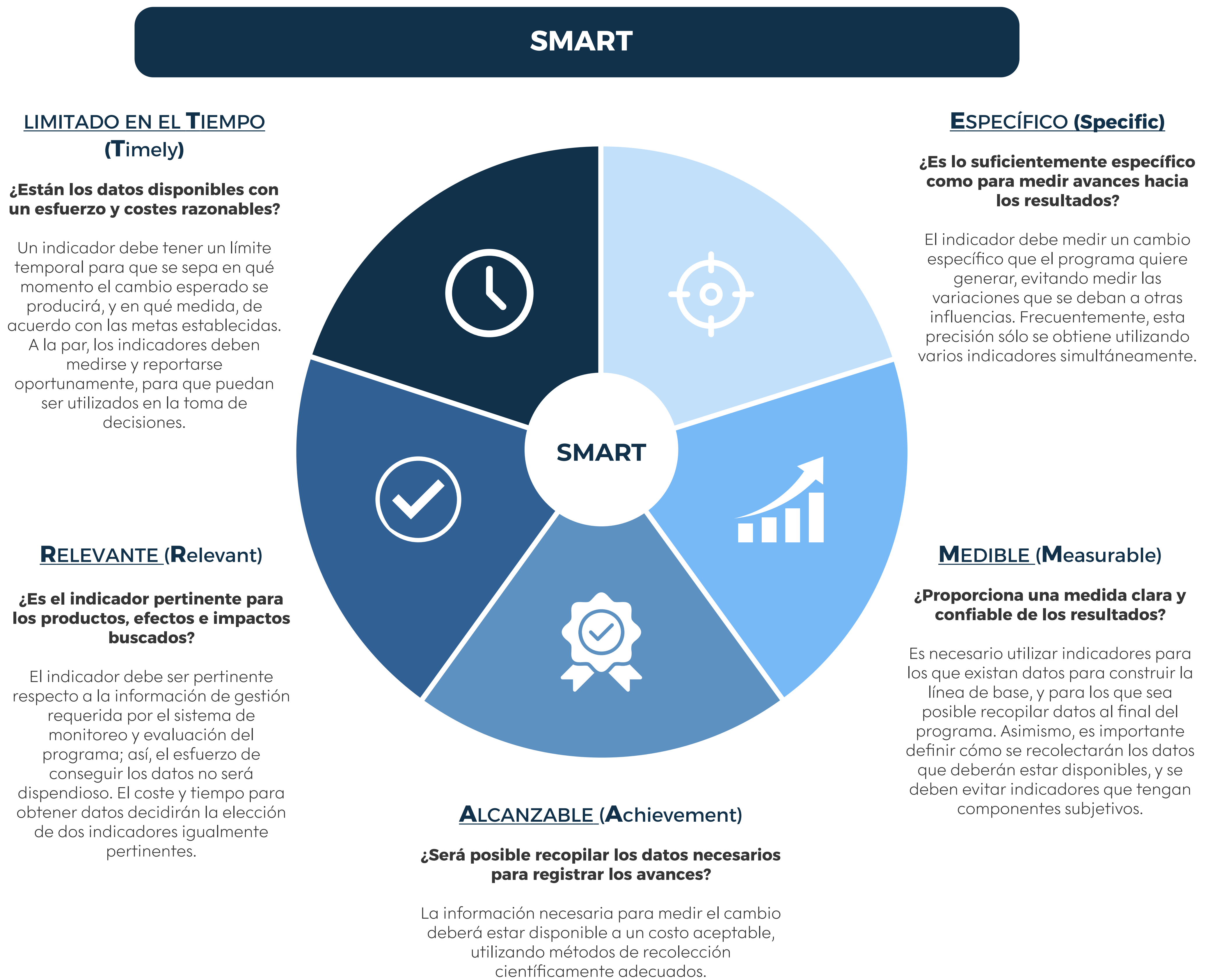
CUANTITATIVO	CUALITATIVO
<p>Medidas estadísticas que miden logros en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje % • Número # • Índice (0-1) • Frecuencia • Tasa • Proporción 	<p>Actitudes, motivaciones, percepciones, opiniones, sensibilización, comportamientos ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con... • Calidad de... • Grado de satisfacción... • Percepción acerca de...
<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 OSC asisten a un curso de 100 horas de profesionalización en metodologías de desarrollo comunitario durante el primer semestre del año. • 40 personas con discapacidad finalizan el curso de comunicación efectiva durante le primer mes del año. 	<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 70% de los asistentes al curso muestran estar satisfechos de la formación recibida. • El 50% de las familias de las personas con discapacidad del centro X aumentan su nivel de motivación al acabar el taller de familias comprometidas. • Aumenta en un 70% la calidad del proceso de acogida y acompañamiento de PCDI en la empresa X.

SEGÚN EL GRADO DE APROXIMACIÓN AL RESULTADO

DIRECTO	INDIRECTO / PROXY
<p>Reflejan de manera clara y directa el contenido del objetivo al que están asociados. Son fáciles de seleccionar cuando los objetivos o resultados están definidos de manera precisa.</p>	<p>No es una medida directa de la situación sino una forma paralela de obtener la información</p> <p>Se usan también en aquellos casos en los que no hay datos disponibles para los indicadores ideales, o que es muy difícil o costoso obtenerlos.</p>
<p><i>Ejemplo:</i></p> <p><i>Objetivo: Aumento del empleo fijo de las PCDI</i></p> <p><i>Indicador: Número de contratos laborales fijos (el número de contratos mide directamente el aumento del empleo)</i></p>	<p><i>Ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ante la falta de datos sobre la corrupción en algunos países, se emplea información de encuestas sobre la percepción del nivel de corrupción como un indicador alternativo • La medición del Índice de Desarrollo Humano por la ONU emplea el indicador de “expectativa de vida al nacer” como un indicador sustituto de las condiciones de vida y de servicios de salud ya que medir todas las condiciones de salud de un país es imposible, por ello se puede hacer una correlación entre condiciones de vida y de servicios de salud en un país, pues si éstas son de buena calidad, habrá mayor expectativa de vida.

3. CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR

Existen dos listados de características que nos ayudan a confirmar la validez de los indicadores: SMART (por sus siglas en inglés) y CREMA, por la siglas de los cada elementos.



CREMA	
CLAROS	Precisos e inequívocos
RELEVANTES	Apropiados para el asunto que nos ocupa
ECONÓMICOS	Accesibles a un precio razonable
MONITOREABLE	Susceptibles de ser validados independientemente
ADECUADOS	Proveen base suficiente para evaluar el desempeño

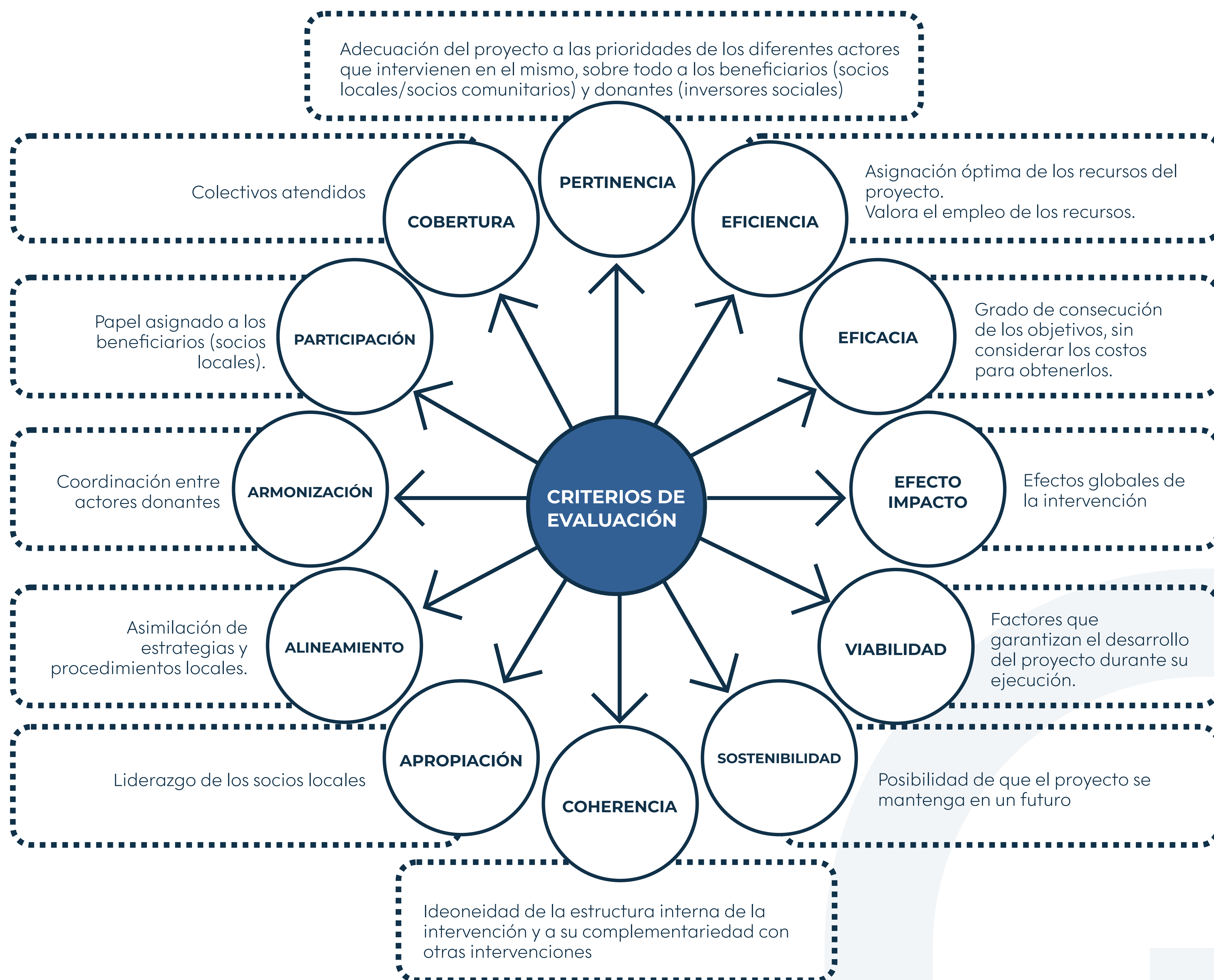
4. MATRIZ DE EVALUACIÓN

Una matriz de evaluación sirve para recoger y estructurar el sistema de medición, y así poder dar un mejor seguimiento y evaluación final de los planes, programas o proyectos, al tener concentrados en una sola matriz todos los elementos necesarios.

1. NIVEL DE DESEMPEÑO			2. RECOLECCIÓN DE DATOS		3. RESPONSABLES	
Indicadores	Línea base	Metas	Método de recolección de datos / Fuentes de verificación	Periodicidad	Recolección de datos	Análisis de datos y elaboración de informe
<i>Explicación</i>						
Unidad de medida	Medición de la situación actual	Situación a alcanzar	¿En dónde encontraremos esa información?	¿Cada cuánto tiempo se recolectarán los datos?	Responsable de la recolección de los datos	Responsable del análisis de los datos y elaboración del informe
<i>Ejemplo</i>						
% de PCDI que mejoran el nivel de competencias de comunicación funcionales	2026: 30%	2027: 45% 2028: 55%	Instrumento de medición propia de la OSC Effeta	Al finalizar el ciclo escolar	Equipo de evaluación de la OSC	Analista externo contratado

5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Al finalizar un proyecto es muy importante que el equipo de intervención tenga en cuenta una serie de criterios de evaluación que ayuden en el proceso de recogida y análisis de la información.



CRITERIOS DE EVALUACIÓN USADOS POR LA FEC PARA LOS PROYECTOS DE CONVOCATORIA

CRITERIOS GENERALES	ASPECTOS GENERALES
<p>IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y ANTECEDENTES RESPECTO A LA PROBLEMÁTICA</p>	<p>IDENTIDAD INSTITUCIONAL (Historia, misión, visión y valores)</p> <p>ANTECEDENTES RESPECTO A LA PROBLEMÁTICA QUE PRETENDEN ABORDAR</p> <p>COHERENCIA INTERNA DEL PROYECTO AL MODELO DE INTERVENCIÓN</p> <p>ALINEAMIENTO DEL PROYECTO A LAS ÁREAS DE PRIORIDAD DE LA FEC</p>
<p>VIABILIDAD y SOSTENIBILIDAD</p>	<p>¿El proyecto tiene posibilidades de ser desarrollado con los recursos que tiene la institución, con otros cofinanciadores además del apoyo de la FEC?</p> <p>¿El proyecto tiene posibilidades de mantenerse con el tiempo una vez finalice la ayuda externa?</p>
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
<p>1.- PERTINENCIA. DIAGNÓSTICO. ANÁLISIS DE PROBLEMA Y CONTEXTO Adecuación del proyecto a las prioridades de los diferentes actores que intervienen en el mismo, sobre todo, a los beneficiarios del mismo. Congruencia entre la visión de éxito de la teoría de cambio (fin) y el objetivo del proyecto (propósito) y las necesidades identificadas.</p>	<p>¿Está el PROBLEMA CENTRAL, CAUSAS Y CONSECUENCIAS del mismo claramente definidos? ¿Son lógicos y coherentes?</p> <p>¿Es clara la descripción DE LA PROBLEMÁTICA Y DEL CONTEXTO?</p> <p>¿Los DERECHOS HUMANOS (DDHH) señalados están alineados a las problemáticas detectadas? ¿Con este proyecto se contribuirá claramente a superar los derechos humanos vulnerados?</p> <p>¿Están bien definidos los BENEFICIARIOS DIRECTOS (BD) ? (Número. Situación económica, social y cultural ...)</p> <p>TEORÍA DE CAMBIO. ¿Está bien definido el GRAN CAMBIO DESEADO (GCD) y se puede visualizar el impacto futuro que tendrá el proyecto?</p> <p>SUPUESTOS ¿Están claramente identificadas las condiciones sociales y del entorno que no están bajo mi control, pero que se tienen que dar para que el proyecto funcione?</p> <p>JUSTIFICACIÓN. ¿Está suficientemente explicada la necesidad del proyecto y su oportunidad? ¿Hay correspondencia entre el objetivo del proyecto (propósito) y el problema - necesidad que se pretende resolver?</p>
<p>2.- EFICIENCIA. USO DE LOS RECURSOS. Uso óptimo de los recursos del proyecto. Valora el empleo de los recursos. Medida desarrollo de las actividades en relación a los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos.</p>	<p>¿Las ACTIVIDADES son adecuadas para lograr el objetivo del proyecto?</p> <p>¿Los RECURSOS HUMANOS (RRHH) Y MATERIALES (RRMM) son suficientes, adecuados y necesarios para desarrollar las actividades? ¿Son realizables considerando el marco del proyecto?</p> <p>PRESUPUESTO. RECURSOS FINANCIEROS (RRFF) ¿Es realista? ¿Es razonable en su totalidad y en cada una de sus partidas, en relación con las Actividades?</p> <p>CRONOGRAMA. ¿Es realista? ¿Los tiempos de ejecución de las actividades resultan adecuados?</p>
<p>3.-EFICACIA. ALCANCE DEL OBJETIVO Medida del grado-nivel de alcance del objetivo y realización de actividades, sin considerar los recursos para obtenerlos.</p>	<p>¿El OBJETIVO DEL PROYECTO es adecuado y está enfocado a las necesidades-problemas detectados? ¿Tiene el proyecto altas probabilidades de contribuir significativamente al logro del objetivo del proyecto?</p>
<p>4.- EFECTO-IMPACTO Efectos globales de la intervención.</p>	<p>¿El OBJETIVO DEL PROYECTO cuenta con INDICADORES que permitan valorar su nivel de logro? ¿Los indicadores del proyecto son del nivel de medición de resultado-impacto?</p> <p>¿Las ACTIVIDADES cuentan con los INDICADORES adecuados que permitan valorar su desarrollo? ¿Los indicadores de actividades son del nivel de medición de producto?</p> <p>¿Están bien identificados y son adecuados LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN / EVIDENCIAS?</p>
<p>5.- ALIANZAS. ARMONIZACIÓN.</p>	<p>¿Existen ALIANZAS que potencien el crecimiento del proyecto? ¿Estas alianzas son lógicas y coherentes con la esencia del proyecto?</p>

CRITERIOS DE EVALUACIÓN AMPLIADOS

Se apuntan a continuación una serie de preguntas adicionales-complementarias para cada uno de los criterios de evaluación, aparte de las seleccionadas para evaluar los proyectos de convocatoria de la FEC señalados en el punto anterior, para que cada institución pueda profundizar si así lo desea.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS GUÍAS
CRITERIOS FUNDAMENTALES	
<p>PERTINENCIA Adecuación del proyecto a las prioridades de los diferentes actores que intervienen en el mismo, sobre todo, a los beneficiarios del mismo. Congruencia entre fin y propósito (objetivo general y específicos) y necesidades identificadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El propósito (objetivo del proyecto) contribuirá significativamente a su logro? Representa su logro una significativa, duradera y directa mejora para la calidad de vida de los beneficiarios directos? • ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria? • ¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿Se ha adaptado la intervención a dichos cambios? • ¿Responde el proyecto a las prioridades incluidas en los documentos de programación de la institución responsable de su gestión? ¿A las prioridades de la institución financiadora? ¿A las prioridades de las políticas de desarrollo del Gobierno local? ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia?
<p>EFICIENCIA Medida del logro de los componentes (resultados) en relación a los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Todas las actividades son esenciales para la consecución de resultados? ¿Son las actividades adecuadas? ¿Son suficientes y necesarias para el logro del proyecto? ¿Son realizables considerando el marco del proyecto? • Presupuesto. ¿Está desagregado por recursos? ¿Es realista? ¿Los costos previstos se encuentran claramente justificados y son razonables? Existe una partida razonable para imprevistos: inflación, cambios de precios, riesgos cambiarios, gastos financieros...? ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?
<p>EFICACIA Grado de consecución de los objetivos. Medida del grado o nivel del alcance del propósito y componentes (objetivos y resultados), sin considerar los costos para obtenerlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El PROPÓSITO (objetivo del proyecto) es adecuado? ¿Se ha alcanzado? Representa su logro una significativa, duradera y directa mejora para la calidad de vida de los beneficiarios directos? ¿Es realista? • ¿Los resultados (componentes) son medios suficientes para la consecución del objetivo del programa o proyecto? • ¿Ha habido factores externos que han influido en el programa y no se habían contemplado al principio? ¿Cómo han afectado los factores externos inesperados en la consecución del objetivo? • ¿Se han alcanzado todos los resultados (componentes) previstos de la intervención?
<p>EFEECTO-IMPACTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es útil el sistema de indicadores? ¿Son adecuados los indicadores? ¿Son suficientemente significativos? • ¿Está claramente identificado el momento cero? (línea de base) Es decir, se conoce adecuadamente la situación en el momento inicial del proyecto, de manera que sea posible establecer Indicadores Verificables que reflejen las transformaciones ocasionadas por el proyecto. • ¿Son adecuadas las fuentes de verificación? ¿Existen o existirán razonablemente? ¿Son fiables, estarán actualizadas y son fácilmente disponibles? ¿Cada indicador tiene claramente identificada su fuente de verificación? ¿Han sido apropiados los métodos de recopilación y análisis de los datos? • ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre los beneficiarios directos? ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre los beneficiarios indirectos? ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre los beneficiarios? ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios?

VIABILIDAD

Factores que garantizan el desarrollo del proyecto durante su ejecución.

- ¿Están implicados los beneficiarios en la concepción, gestión y sostenimiento del programa? ¿De qué manera han participado los beneficiarios directos y entidades receptoras en la elaboración del diseño del proyecto? ¿Cómo participarán los beneficiarios directos en la gestión del proyecto durante su ejecución? (también se pueden hacer estas preguntas en el criterio de “apropiación”)
- ¿Está adecuadamente prevista la gestión del proyecto durante su ejecución?
- ¿Se ha previsto cómo se conseguirán los recursos necesarios para hacer frente a los gastos de funcionamiento y mantenimiento del programa una vez que finalice la etapa de ejecución?
- ¿Es adecuado el marco económico, social y político para el éxito del proyecto?

SOSTENIBILIDAD

Posibilidad de que el proyecto se mantenga en un futuro. Capacidad de permanencia en el tiempo de los efectos positivos provocados por un proyecto.

- ¿Hemos adoptado todas las medidas necesarias para que los resultados alcanzados se mantengan en el futuro una vez termine la ayuda exterior? ¿Quién y de qué manera hará frente –si es el caso– a los costes de funcionamiento precisos tras la finalización del proyecto?
- ¿Las entidades receptoras y los beneficiarios están o estarán capacitados para asumir el proyecto tras su finalización?
- ¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?
- ¿Es el proyecto suficientemente rentable –si es el caso– para asegurar su pervivencia? ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?
- ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?

CRITERIOS COMPLEMENTARIOS

COHERENCIA

Idoneidad de la estructura interna de la intervención y a su complementariedad con otras intervenciones.

- ¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?
- ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?
- ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?

APROPIACIÓN
Liderazgo de los BENEFICIARIOS

PARTICIPACIÓN
Papel asignado a los beneficiarios

- ¿Están implicados los beneficiarios en la concepción, gestión y sostenimiento del programa? ¿De qué manera han participado los beneficiarios directos y entidades receptoras en la elaboración del diseño del proyecto? ¿Cómo participarán los beneficiarios directos en la gestión del proyecto durante su ejecución? ¿En qué medida participan los beneficiarios en el seguimiento y evaluación de la intervención?
- ¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?
- ¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales?

ALINEAMIENTO

Asimilación de estrategias y procedimientos locales. Contribución a los ODS, DDHH, Políticas públicas estatales y locales en tu área de intervención

- ¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos de la intervención a los de las instituciones locales?
- ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo del país, estado, región, municipio ... socio?
- ¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales? ¿Se ha logrado?


ARMONIZACIÓN-ALIANZAS
Coordinación entre actores donantes.

- ¿En qué medida las entidades ejecutoras y donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y los socios locales?
- ¿Existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, sector o población objetivo?
- ¿Se han establecido mecanismos de coordinación con estas entidades? ¿de qué tipo? ¿a qué ámbitos alcanzan?

COBERTURA

Colectivos atendidos.

- ¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios esperados?
- ¿Se han establecido mecanismos para facilitar a los beneficiarios el acceso a los servicios de la intervención?
- ¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?

© 2026 by Dr. Javier G. Justicia & Fundación
del Empresariado Coahuilense is licensed
under CC BY-NC-SA 4.0 

Contacto con el autor:
jggjusticia@gmail.com

Diseño del manual:
Adriana Calvillo