



MANUAL DE GESTIÓN, MONITOREO
Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

MANUAL DE GESTIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE SOLIDARIDAD SIN FRONTERAS.

CONTENIDOS

Introducción	2
I. Gestión De Proyectos	3
El Ciclo de Proyectos	3
Cómo planificamos los proyectos en Solidaridad Sin Fronteras:	5
La programación operativa	6
Instrumentos de planificación temporal (cronogramas)	7
Instrumentos Para Asignar Roles	8
Instrumentos De Planificación De Tareas	8
II. Seguimiento, Evaluación y Calidad de los proyectos de SSF	10
Seguimiento de Proyectos	10
Sistema de Monitoreo de los proyectos de SSF	10
Cómo elegir la información más relevante para el monitoreo: jerarquizar	12
La estrategia de Seguimiento de SSF en todos sus proyectos	12
Evaluación	14
La Evaluación Interna en proyectos de Solidaridad Sin Fronteras	14
La Calidad de Nuestros Proyectos	17
III. El paso final: los informes, las justificaciones y las auditorías	19

Introducción

El presente Manual de Gestión, Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Solidaridad Sin Fronteras (tanto en España como en Bolivia) tiene como principal objetivo dotar de herramientas a las y los profesionales de la entidad para **llevar a cabo con éxito los proyectos en los que trabajamos**, ya sean de acción social, juventud, proyectos europeos o proyectos de cooperación para el desarrollo.

La entidad ha crecido mucho en los últimos años, y con este crecimiento se ha hecho patente la necesidad de contar con un Manual que sea usado por toda persona que entre en Solidaridad Sin Fronteras, **de manera que pueda aprender rápidamente los instrumentos de gestión de proyectos que utilizamos**.

A lo largo del Manual se presenta un marco de referencia y de métodos estandarizados en materia de gestión de un proyecto por parte de nuestra organización. Con ello se busca garantizar:

- Una visión de conjunto y una comprensión de los objetivos, principios, procesos y normas de las distintas etapas de la gestión del ciclo del proyecto;
- Un conocimiento de los elementos esenciales y de las herramientas y métodos prácticos para la identificación, planificación y seguimiento de un proyecto que permita comprender e implementar estos procedimientos;
- Una comprensión de los elementos esenciales de una evaluación y capitalización de las experiencias y de las lecciones aprendidas que permita manejarlas, así como supervisar, interpretar y aplicar los resultados;
- La planificación y ejecución de proyectos racionales y claros que produzcan mejoras concretas en la vida de las personas beneficiarias de nuestros proyectos;
- La adopción de un lenguaje común que facilite la comunicación y el intercambio de información entre el personal de SSF en España, en Bolivia y entre SSF España y Bolivia;
- Un aprendizaje continuo a través de la evaluación; y
- Una mejor capacidad de rendir cuentas a los financiadores institucionales, a los donantes, a las autoridades locales, regionales, nacionales y europeas, así como a las personas beneficiarias.

Este Manual está dirigido a toda persona que trabaje en SSF España y Bolivia, está construido de manera colectiva, a través del proceso de aprendizaje de todas las personas implicadas en la organización, y a partir de otros recursos y manuales que permitan la aplicación de las mejores prácticas que todavía no hayan sido aplicadas en nuestra organización.

I. Gestión De Proyectos

El personal de Solidaridad Sin Fronteras España y Bolivia está, por lo general, formado en carreras relacionadas con el ámbito social, con experiencia en intervención social con personas en riesgo de exclusión social. Mucho del aprendizaje ha sido empírico, pero es indudable que se necesita también unos conocimientos suficientes para entender la lógica de nuestras intervenciones. Ello solo se puede hacer a través de

El Ciclo de Proyectos

Los proyectos son acciones encaminadas a conseguir un objetivo u objetivos de desarrollo en un período de tiempo y un lugar determinados. Tiene la forma de un ciclo articulado y progresivo, desde la identificación del problema hasta el momento en que se evalúa, si se ha logrado lo previsto. Por lo tanto, **sus diferentes fases o etapas son interdependientes entre sí, y unas conducen a otras**. No obstante, si se realiza una gestión efectiva del ciclo de proyectos este ciclo es constante, no tiene un principio ni un final definidos.

En todo caso, existe un consenso general entre organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales para determinar cuatro fases centrales:

1. Identificación
2. Formulación o diseño
3. Ejecución y seguimiento
4. Evaluación

Y dos fases complementarias:

1. Programación previa.
2. Financiación.

En el siguiente cuadro se puede observar con mayor claridad las fases:



Se opta por mostrar así el ciclo de proyectos porque, como veremos más adelante, **la evaluación y el seguimiento son dos dimensiones transversales a todas las fases del ciclo de proyectos**, por lo cual habrá que prestar especial atención a estas dimensiones.

Lo importante es tener claro que en cada una de estas fases tendremos que lograr unos objetivos, serán protagonistas unos determinados agentes, y emplearemos unas determinadas técnicas para lograr unos determinados productos:

1. Identificación

En esta etapa se ponen las bases del proyecto, determinando cuál es el problema concreto que se quiere resolver, a quiénes afecta y cuál es la nueva situación que queremos alcanzar (objetivo) con nuestra actuación.

2. Diseño

Se estructuran los resultados de la etapa anterior así definir con mayor precisión los elementos del proyecto (objetivos, actividades, insumos, calendario, etc.) que estamos diseñando. Se examinan todos los aspectos importantes de la idea del proyecto, teniendo en cuenta las orientaciones del Plan Estratégico de Cooperación de SSF España y Colombia 2017-2020, alineado en todo caso con los Documento de Estrategia País de la Cooperación Española, o bien de la Estrategia de Cooperación de la Comunidad de Madrid o del Ayuntamiento de Madrid, **para el caso de proyectos de cooperación**, y con la Estrategia General de SSF 2016-2019, **para proyectos de acción social a nivel regional y local**.

Solidaridad Sin Fronteras se caracteriza siempre por contar con la población beneficiaria de nuestros proyectos a la hora de su diseño y refinamiento, con base también las evaluaciones efectuados. **Es importante mantener esta seña de identidad**, que nos ha hecho crecer y tener propuestas innovadoras y vinculadas con la realidad social donde queremos intervenir. La pertinencia de la idea del proyecto en cuanto a los problemas, y su factibilidad suelen ser cuestiones a estudiar en esta fase.

Se tendrán que producir planes de trabajo detallados, incluyendo un Marco Lógico con indicadores de resultados e indicadores de impacto y calendarios de actividades y de recursos.

3. Ejecución (y seguimiento)

Se trata simplemente de llevar a la práctica lo planeado en las fases anteriores. Esta fase requiere organizar y gestionar los recursos y las actividades planificadas y tomar las decisiones adecuadas manteniendo la atención sobre todo aquello que pueda incidir en la evolución del proyecto.

4. Evaluación

Aunque se establece como última fase, repetimos que esta, junto con el seguimiento, son dimensiones transversales. Como veremos más en detalle, la evaluación consiste en determinar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el valor o mérito de nuestras intervenciones, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones, rendir cuentas y aprender

lecciones para el futuro. **Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad.**

Cómo planificamos los proyectos en Solidaridad Sin Fronteras:

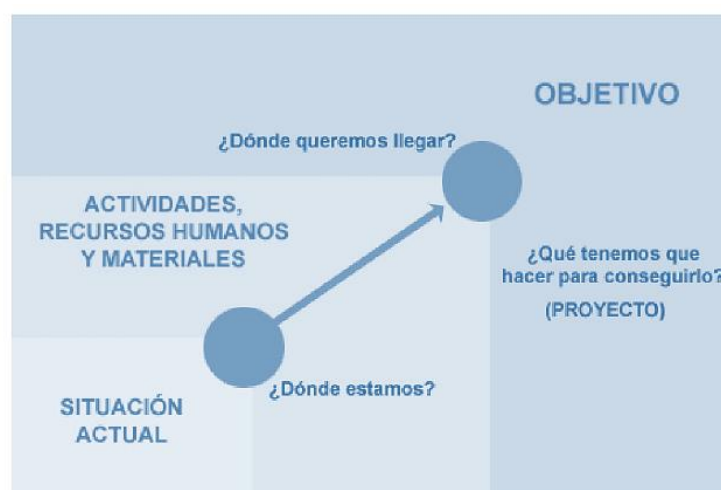
La planificación estratégica de todas nuestras acciones es una tarea indispensable. Aparte de la planificación estratégica de Solidaridad Sin Fronteras, establecida para períodos trienales, además de la planificación anual, **es tarea del área de Coordinación de Proyectos, junto con las/los responsables de las áreas y/o de cada proyecto en concreto realizar un proceso de planificación de todos los proyectos que se van a ejecutar, ya sea que se traten de proyectos nuevos o de proyectos que entran en nuevas fases.**

La planificación en SSF España y Bolivia es una herramienta facilitadora que busca sentido práctico y coherencia, coordinación e interrelación con todos los instrumentos de trabajo a partir de una previsión y una adecuación según las necesidades de un entorno siempre activo.

Más allá de lo que se especifique en el documento del proyecto aprobado por la entidad financiadora, para facilitar la gestión integral y de calidad del proyecto a lo largo del ciclo, se presentan a continuación unas herramientas que permiten planificar y ejecutar adecuadamente todas nuestras acciones.

Si el proceso de planificación se desarrolla adecuadamente tendremos una serie de ventajas:

- Define la dirección que debe seguir la organización.
- Ayuda a incrementar la utilización de los recursos disponibles.
- Permite prepararse para afrontar los retos futuros y utilizar adecuadamente las oportunidades que ofrece el entorno.
- Facilita la participación y el reparto de responsabilidades dentro de la organización.
- Permite conocer al personal cuál es el camino a recorrer y qué se espera de ellos/ellas en cada momento.



La programación operativa

Todo proyecto de SSF España o Bolivia debe contar con un documento de Programación Operativa. **La programación establece las acciones y actividades susceptibles de responder a los objetivos y elabora secuencias de operaciones para cada una de esas acciones.** La programación se basa en los elementos definidos en la planificación estratégica de la entidad y en el proyecto en concreto que se vaya a ejecutar.

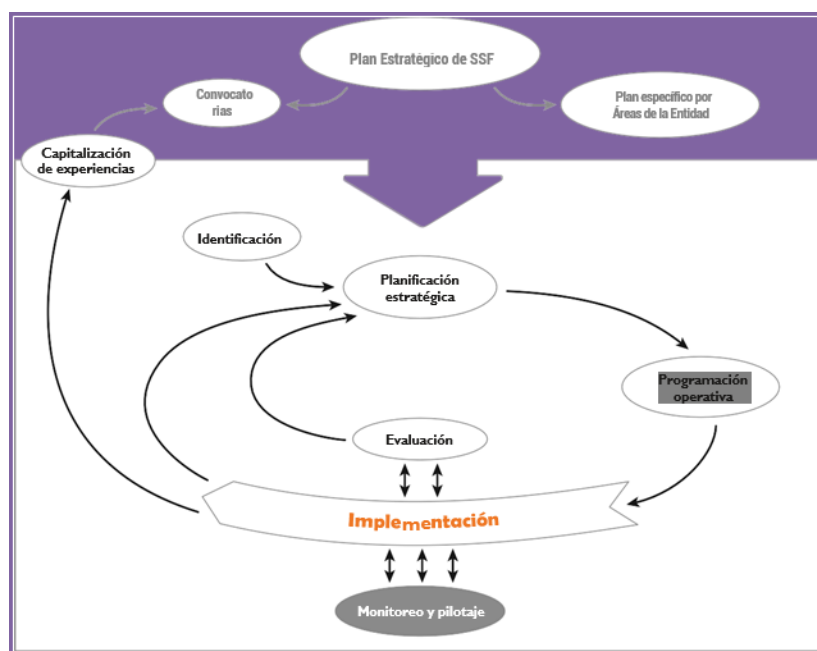
Establecemos en todos los casos un plan operativo que abarca toda la duración del proyecto. Dado que la mayor parte de los proyectos que ejecuta o en donde participa SSF no son superiores a los 24 meses, no es necesario hacer una programación anual de dicho proyecto, salvo que así lo considere la dirección y la coordinación general del proyecto. No obstante, **todos los proyectos deben llevar a cabo una programación para las actividades más inmediatas, a través de la aplicación Asana.**

El plan operativo de cada proyecto y general debe cubrir los siguiente elementos :

- La programación de las acciones/actividades tal como fueron identificadas en las representaciones de la acción para los distintos resultados finales (ejes) del proyecto.
- Los roles de cada persona adscrita a un proyecto o a varios.
- Por otro lado, el plan operativo también prevé las actividades necesarias para el seguimiento del proyecto.

Los fines de la Programación Operativa en SSF son:

- Establecer prioridades;
- Cumplir los objetivos;
- Determinar roles;
- Hacer seguimiento del proyecto; y
- Evaluar el proyecto y aprender para capitalizar experiencias.



Instrumentos de planificación temporal (cronogramas)

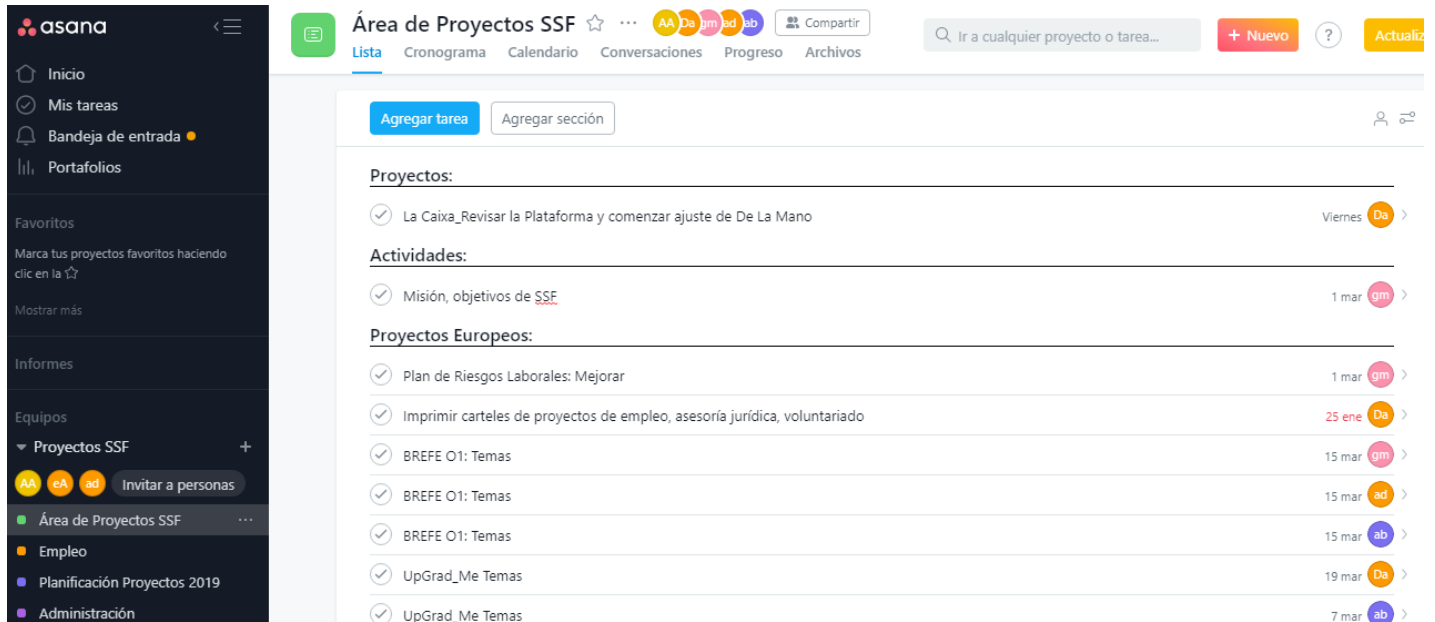
En SSF utilizamos siempre un **cronograma general de todos los proyectos**, según el área de trabajo (proyectos europeos, proyectos de empleo, proyectos de cooperación para el desarrollo, etc.), para que todo el equipo sepa qué se está haciendo y que se debe hacer, además de un **cronograma particular para cada proyecto**. Cualquier miembro de SSF (España o Bolivia) puede acceder tanto al cronograma general como a las plantillas para elaborar cronogramas en la carpeta de Drive de Planificación de Proyectos, disponible en: <https://drive.google.com/drive/folders/1Q7yB8JQQDbfroj10b7rJgXdcDIsdlsrS?usp=sharing>

Un buen cronograma de un proyecto de SSF debe contener una planificación basada en los objetivos, resultados y actividades. Una muestra de un buen cronograma es este:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														
PRINCIPALES ACTIVIDADES ASOCIADAS A LOS RESULTADOS	PERIODO DE EJECUCIÓN													
RESULTADO 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ACTIVIDADES														
1.1 Taller de mentoring social y liderazgo para las mujeres														
1.2 Curso de formación en educación financiera, crédito y microempresas														
1.3 Taller para la inclusión laboral														
1.4 Ferias de empleo para mujeres														
RESULTADO 2.1														
ACTIVIDADES														
2.1.1 Curso de igualdad de género y empoderamiento														
2.1.2 Curso sobre derechos humanos y transversalización de género.														
2.1.3 Taller de detección y respuesta a situaciones de discriminación contra las mujeres														
2.1.4 Establecimiento de consultorio de asesoramiento y consulta legal en derechos														

Toda área de Solidaridad Sin Fronteras España y Bolivia cuenta con un panel de asana específico. Asimismo existe un panel de planificación y programación de proyectos general. La persona responsable y la coordinación en general pueden elegir la presentación de las actividades, ya sea en formato lista o en formato etiquetas.

Un buen panel de Asana debe parecerse a este:



The screenshot shows the Asana interface for the 'Área de Proyectos SSF' project. The sidebar on the left includes navigation options like 'Inicio', 'Mis tareas', 'Bandeja de entrada', 'Portafolios', 'Favoritos', 'Informes', and 'Equipos'. The main content area displays a list of tasks categorized into 'Proyectos', 'Actividades', and 'Proyectos Europeos'. Each task has a checkmark, a description, a due date, and an assignee icon.

Categoría	Tarea	Fecha	Asignado a
Proyectos	La Caixa_Revisar la Plataforma y comenzar ajuste de De La Mano	Viernes	Da
Actividades	Misión, objetivos de SSF	1 mar	gm
Proyectos Europeos	Plan de Riesgos Laborales: Mejorar	1 mar	gm
Proyectos Europeos	Imprimir carteles de proyectos de empleo, asesoría jurídica, voluntariado	25 ene	Da
Proyectos Europeos	BREFE O1: Temas	15 mar	gm
Proyectos Europeos	BREFE O1: Temas	15 mar	ad
Proyectos Europeos	BREFE O1: Temas	15 mar	ab
Proyectos Europeos	UpGrad_Me Temas	19 mar	Da
Proyectos Europeos	UpGrad_Me Temas	7 mar	ab

II. Seguimiento, Evaluación y Calidad de los proyectos de SSF

Todos los proyectos de Solidaridad Sin Fronteras deben definir un **Plan de Seguimiento, Evaluación y Calidad**. Las líneas maestras de estos planes se identifican a continuación.

Seguimiento de Proyectos

El seguimiento o monitoreo consiste en la **producción y recopilación de datos** sobre los eventos y procesos relacionados con el avance de todo proyecto que realiza SSF España o Bolivia a través de un **sistema de información**. El análisis de esos datos permite rendir cuentas del desarrollo del proyecto, reajustarlo y sacar conclusiones que servirán de aprendizaje para el proyecto y en la institución.

A medida que SSF ha crecido, así como por el hecho de apostar por la profundización de la calidad de nuestras acciones, el seguimiento se ha convertido en un aspecto fundamental de todos nuestros proyectos. El seguimiento tiene principalmente tres funciones :

1. **Pilotaje /conducción:** La recopilación y análisis sistemático de datos durante toda la realización del proyecto nos permite seguir en contacto con la realidad del proyecto y de su entorno, ver la evolución del proyecto, en qué dirección va, si se ha logrado lo previsto y lo que debe ser ajustado para avanzar hacia el objetivo.
2. **Informes y la responsabilidad de rendir cuentas (accountability):** El seguimiento nos ofrece la información necesaria para la elaboración de los informes y para informar sobre el desarrollo y los resultados del proyecto a la coordinación general de la entidad y a las entidades financiadoras, así como a las autoridades locales y a los socios/stakeholders del proyecto.
3. **Aprendizaje:** La información obtenida del seguimiento nos permite sacar enseñanzas de las experiencias vividas. Su análisis nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de actuar y a organizarnos de manera eficaz y eficiente.

Todo proyecto de SSF debe contar con un Sistema de Monitoreo propio para garantizar estas tres funciones.

Sistema de Monitoreo de los proyectos de SSF

Sin perjuicio de que cada proyecto ajuste el sistema de acuerdo con sus necesidades y contextos, el sistema de monitoreo. **El sistema de monitoreo se inscribe dentro de la gestión del ciclo del proyecto** y se basa en el trabajo llevado a cabo en el marco de la planificación estratégica, pero **no puede ser efectivamente definido sino hasta después de la programación operativa** de cada proyecto. Es utilizado de manera continua durante toda la fase de implementación del proyecto, durante la cual alimenta su dirección estratégica y operativa.

El sistema de monitoreo debe abarcar todo el proyecto, **puesto que su función es ayudar y hacer posible la consecución de los resultados del proyecto**. El sistema debe analizar varios niveles:

- **Nivel operativo:** los medios humanos, materiales, financieros, organizacionales ; las actividades y los resultados directos de esas actividades (outputs).
- **Nivel estratégico:** el objetivo del proyecto, los resultados intermedios y finales (outcomes), las hipótesis que subyacen a la estrategia del proyecto.
- **El contexto:** los actores clave, implicados directa o indirectamente en el proyecto; el contexto en sus diferentes dimensiones sociales, económicas, políticas y medio-ambientales que pueden influir positiva o negativamente en el proyecto y/o los actores.

El sistema de monitoreo de los proyectos de SSF debe:

- Ayudar a tomar decisiones para alcanzar los resultados esperados;
- Documentar el proyecto para alimentar los procesos de aprendizaje; y
- Rendir cuentas a los actores a los que concierne el proyecto, **especialmente a los financiadores;**

El sistema de monitoreo analiza:

1. El Marco Lógico, la Matriz de Planificación del Proyecto o cualquier otro elemento de planificación

Todo proyecto elaborado por Solidaridad Sin Fronteras debe haberse formulado conforme al Enfoque de Marco Lógico u otro método de planificación y ejecución de proyectos. **Solidaridad Sin Fronteras cuenta con un documento de formulación de proyectos siguiendo el EML, al que se deberá recurrir en todo caso.**

Revisar lo establecido en el documento de formulación del proyecto es la tarea básica de toda acción de monitoreo. El monitoreo debe responder a un doble objetivo: verificar si se alcanzaron o no los resultados esperados, pero igualmente debe explicar por qué se tuvo éxito o se fracasó. Solo si sabe por qué algo se produce o no se estará en condición de decidir sobre las medidas de ajuste a adoptar.

La información más relevante para determinar si se están alcanzando los resultados del proyecto son los indicadores. **Los indicadores se delimitan en la formulación del proyecto, deben ser cuantificables y verificables.**

Sin embargo, para analizar otros elementos hacen falta otras dimensiones, como los riesgos identificados, que pueden referirse a los actores concernidos.

2. El Presupuesto y la planificación financiera.

En el seguimiento se debe examinar con detalle el cumplimiento del presupuesto y de los recursos empleados dentro de la gestión diaria. Para ello se atenderá a las siguientes dimensiones:

- Programación de gestión de actividades y de tareas;
- Gestión financiera, seguimiento presupuestario;
- Gestión de personal;
- Gestión de instalaciones, de equipos; y
- Gestión de contratos en el marco de compromisos contractuales.

Cómo elegir la información más relevante para el monitoreo: jerarquizar

El principal factor de fracaso de un sistema de monitoreo es sin duda el seguimiento de un número demasiado grande de indicadores y la recolección de un número demasiado gran de datos. En Solidaridad Sin Fronteras se sugieren tener en cuenta las siguientes dimensiones para realizar el seguimiento:

- Saber la naturaleza de los datos a recolectar y cuál es su nivel de detalle
- Ver si los datos recolectados por otros responden a nuestras necesidades de información
- Determinar si los indicadores definidos requieren combinar métodos complementarios
- Los medios financieros requeridos para implementar medios suplementarios de monitoreo
- Incorporar siempre a las personas beneficiarias en el proceso de monitoreo.
- Ser realista. Es posible que la información de referencia no sea perfecta.

La estrategia de Seguimiento de SSF en todos sus proyectos

En todo proyecto de SSF se establecerá una estrategia de seguimiento con las siguientes características:

- Determinación anticipada de los elementos técnicos y materiales necesarios para ejecutar las actividades, así como de las necesidades de las personas destinatarias. Este análisis se hará para los objetivos general y específicos y para cada resultado previsto.
- Control y comprobación mensual de la marcha de la ejecución del plan, **a través de los indicadores planteados**, detectando posibles desviaciones.
- Corrección de las desviaciones y determinación de sus motivos.
- Recopilación de la información empírica necesaria para llevar a cabo la posterior evaluación de acuerdo con el diseño previsto.

Cada dos meses se hará un análisis de los datos obtenidos de todos los documentos asociados a cada actividad ejecutada, para tener la medición cuantitativa y cualitativa de los servicios ofrecidos. Los elementos a tener en cuenta serán: a) la ejecución presupuestaria; b) la ejecución técnica; c) la eficacia del proyecto; y d) la determinación de factores cualitativos, a partir de la participación de la población beneficiaria. Para este fin serán imprescindibles la verificación de los indicadores de las actividades y de los objetivos.

La coordinación del proyecto mantendrá reuniones periódicas con: a) el equipo de trabajo; b) las instituciones públicas y privadas relacionadas con el proyecto; c) entidades que participan en el proceso; y e) con las poblaciones destinatarias.

Cada trimestre se realizará un informe de seguimiento en el que se establecerán los resultados del proyecto, a partir de los indicadores establecidos en el apartado correspondiente.

Este informe consta de **una parte en la que se describe el progreso del proyecto**, los resultados alcanzados, así como los principales problemas y riesgos que hayan aparecido, previstos o imprevistos. La segunda parte es una **matriz de seguimiento**, cuyo principal objetivo es verificar el cumplimiento de los indicadores de los objetivos y los resultados propuestos en el documento del proyecto, de manera que podamos tomar las decisiones más convenientes en el momento preciso.

A continuación presentamos un formato de una matriz de seguimiento, disponible en el apartado de plantillas de nuestro Drive: <https://drive.google.com/open?id=1iB5qUia31R-xaYR6wrTHJlgTGLQ6fCma>

Objetivos, resultados y actividades	Indicador(es) definido(s) en el documento del proyecto	Medida del indicador al final del período de seguimiento (%)	Explicación de las diferencias entre los resultados previstos y los resultados alcanzados
Objetivo: XXXX			
Resultado final 1: XXXX			
Resultado intermedio 1.1 XXXXX			
Resultado final 2			
Etc., etc.			

Evaluación

La Evaluación Interna en proyectos de Solidaridad Sin Fronteras

Sin perjuicio de que se realicen evaluaciones externas para los proyectos de Solidaridad Sin Fronteras, siempre debemos evaluar internamente nuestros proyectos.

El **sistema de evaluación** que SSF aplicará al proyecto se nutrirá tanto de la documentación interna, como del sistema de seguimiento, los indicadores y la opinión de las personas destinatarias y de los principales actores relacionados con el proyecto AVANZANDO. La evaluación del proyecto **será interna** y se estructura de la siguiente manera:

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El sistema de evaluación que SSF aplicará a los proyectos tendrá como objetivos:

- Conocer el grado de cumplimiento de objetivos del proyecto;
- Mejorar la eficacia y eficiencia del proyecto;
- Detectar insuficiencias u obstáculos durante la ejecución del proyecto;
- Conocer la opinión de socios y personas beneficiarias; y
- Utilizar los aprendizajes obtenidos para una mejora continua en futuros proyectos.

2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación son:

- **Pertinencia:** con este criterio será posible establecer si los objetivos del proyecto tendrán una aportación significativa al contexto de las personas destinatarias o no. Este criterio será aplicable para evaluar: los objetivos general, específicos y los resultados.
- **Eficacia:** este criterio permitirá establecer la medida en que los objetivos específicos se esperan alcanzar o se han alcanzado; sobre el grado entre lo que se va a hacer, se hace o se ha hecho y su relación con los objetivos. Para ello se utilizará como fuente los informes de seguimiento. Este criterio será aplicable para evaluar: el objetivo general, el objetivo específico y los resultados.
- **Eficiencia:** la eficiencia servirá para determinar la capacidad del proyecto de transformar los recursos humanos, financieros y materiales en resultados, determinar cuál ha sido su rendimiento. Este criterio será aplicable para evaluar: el objetivo general, los específicos, los resultados, las actividades y los recursos económicos.
- **Impacto:** El impacto se refiere a los impactos positivos o negativos, esperados o no esperados, que genera el proyecto. Este criterio será aplicable para evaluar: el objetivo general y el objetivo específico.

- **Sostenibilidad:** servirá para establecer si las acciones tomadas en el marco de este proyecto podrán sostenerse en el tiempo. Este criterio será aplicable para evaluar: los resultados, las actividades y los recursos económicos.

3. FASES DE EVALUACIÓN

Se procederá a realizar evaluaciones en las siguientes fases y bajo los siguientes criterios:

- **Evaluación previa:** antes del inicio del proyecto, para establecer un diagnóstico. En este momento se procederá a revisar y actualizar, si procede, el ámbito y las características de la actuación, así como determinar la necesidad de hacer cambios metodológicos en las actividades. En esta evaluación se utilizará como criterios: la pertinencia y la eficacia.
- **Evaluación de la implementación:** una evaluación en profundidad a medio proyecto. En esta evaluación se utilizará como criterios: la eficiencia, eficacia y el impacto.
- **Evaluación final:** evaluación sumatoria final de proyecto. En esta evaluación se utilizará como criterios: eficacia, impacto, eficiencia y sostenibilidad.

4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Las evaluaciones contendrán elementos cuantitativos, cualitativos y participativos:

- **Cuantitativos:** Los elementos cuantitativos se obtendrán a partir de los resultados medibles que arrojen las actividades. Esto permitirá la mejora de la gestión, al centrarse en aspectos objetivos, observables y cuantificables, para lo cual los indicadores tendrán un papel destacado. Además, permitirá presentar unos resultados generalizables y comparables.
- **Cualitativos:** Los elementos cualitativos se obtendrán de los documentos del proyecto en los que se indagará sobre la opinión de los agentes relacionados con el proyecto (principalmente la opinión de las y los destinatarios) sobre las actividades y en general sobre el proyecto. Será útil para conocer los puntos de vista de los actores relacionados con el proyecto y para comprender actitudes, conductas y motivaciones internas, lo cual es de vital importancia para este proyecto.
- **Participativos:** Con el uso de métodos participativos, como las matrices de clasificación y puntuación o los diagramas de flujo, la evaluación, a través de los cuestionarios, ganará en información útil y de primera mano de las personas destinatarias, lo que ayudará a enriquecer el análisis y reducir en lo posible sesgos, además de ayudar en el propio aprendizaje a de las personas destinatarias.

5. DOCUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN:

Los documentos útiles para la evaluación y para la comprobación objetiva de los indicadores (fuentes de verificación) serán, en general:

- Informes de seguimiento
- Registros de asistencia a las distintas actividades
- Cuestionarios de satisfacción
- Cuestionarios de evaluación
- Entrevistas semiestructuradas sobre las actividades
- Material audiovisual
- Temarios de los cursos y talleres (presenciales y Moodle)
- Evaluación participativa (matrices de clasificación y puntuación, diagramas de flujo, etc.)
- Dinámicas grupales.
- Planes de Emprendimiento.
- Fichas de alta como voluntarios/as en SSF de las personas destinatarias .
- Datos de la plataforma online y los cursos Moodle.
- Hoja de seguimiento individual. Se adjunta modelo.
- Listado de recursos formativos y sociales contactados.
- Base de datos de empresas prospectadas.

Si se siguen los pasos y se aplican las evaluaciones de manera sistemática y rigurosa, nuestros proyectos lograrán los objetivos planteados y el impacto que esperamos.

La Calidad de Nuestros Proyectos

Crecer para SSF ha significado fortalecer todos los instrumentos internos de gestión, seguimiento y evaluación. La calidad es una de las prioridades y en donde más centraremos los esfuerzos de cara al futuro. Sin perjuicio de lo que mencionamos aquí, es importante destacar que **SSF cuenta con un documento específico acerca de la calidad interna de nuestros procesos y de los proyectos**, denominado "Sistema de Evaluación de la Calidad Interna", y disponible en: <https://drive.google.com/drive/folders/0B5XDYu7NczmzeFdlaWRpREIKdm8?usp=sharing>

La **calidad** de un proyecto es proceso íntimamente vinculado, principalmente, a los procesos de evaluación, pero también a la formulación del proyecto y a la conformación de indicadores, y, por otra parte, a la gestión del proyecto, concretamente a las actividades y los medios técnicos y materiales que se empleen. La estrategia de calidad se refiere, por tanto, a:

- I. Asegurar la calidad de la formulación del proyecto, indicadores y evaluación: durante la formulación se ha asegurado la calidad del proyecto con base en la elaboración de una propuesta técnica que incluye a la población destinataria en la definición de los objetivos y de los resultados y al uso de herramientas de planificación y de diagnóstico como el Enfoque de Marco Lógico o el Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad. Asimismo, la definición de indicadores y la existencia de unos sistemas de seguimiento y evaluación cuantitativos, cualitativos y participativos contribuirán decisivamente a la realización del proyecto con calidad; y
- II. Asegurar la calidad en la gestión y en el uso de los medios materiales y técnicos del proyecto: por un lado, el proyecto se caracteriza por unos sistemas de control y por una ejecución basada en procesos; por otro, el desarrollo de habilidades y competencias relevantes y de alta calidad para las personas destinatarias, proporcionándoles enfoques de aprendizaje innovadores y herramientas digitales para el empoderamiento, así como la aplicabilidad de los conocimientos y el uso responsable y monitorizado de los recursos, garantizan la calidad en durante la ejecución del proyecto.

Los aprendizajes obtenidos durante los proyectos serán transformados en un proceso de mejora continua de la capacidad y resultados, lo cual constituye un objetivo permanente de SSF. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, basado en los siguientes apartados:

- *Plan* (planificar): organización lógica del trabajo.
- *Do* (hacer): correcta realización de las tareas planificadas.
- *Check* (comprobar) los logros obtenidos.
- *Adjust* (ajustar): posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos:

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.

III. El paso final: los informes, las justificaciones y las auditorías

Como hemos visto a lo largo del Manual, una buena gestión, el seguimiento constante, la evaluación y la mejora permanente de la calidad de nuestros proyectos nos ayudará no solo a mejorarlos y a cumplir nuestros objetivos y con las poblaciones beneficiarias, sino que también, si se han cumplido todos los pasos descritos, a presentar una rendición de cuentas a nuestros financiadores lo más exhaustiva y honesta posible. Esto es un deber esencial, y es también uno de los puntos fuertes de Solidaridad Sin Fronteras: **hacemos buenos proyectos y los justificamos aún mejor.**

Como hemos visto en los apartados de seguimiento y evaluación **SSF hace informes trimestrales de seguimiento y en todos los casos una evaluación interna a comienzos del proyecto, a la mitad de la ejecución y una vez haya terminado.** Esto puede representar un esfuerzo extra a las personas que trabajamos en la entidad, pero **en realidad nos quita trabajo al final y es la única manera de saber que estamos cumpliendo y de saber cómo podemos solucionar los problemas.**

Las justificaciones de proyectos son obligatorias y todas las entidades financiadoras las exigen. Suelen ser de dos tipos:

- **Técnicas:** en la que se detallan todos los logros de los proyectos respecto a la propuesta de proyecto original, de modo que se pueda establecer una comparación entre lo planificado y lo ejecutado, y con ello saber el grado de cumplimiento del proyecto.

Las personas responsables de las justificaciones técnicas son, en este orden:

- a. Técnico/a de proyecto
- b. Coordinador/a o responsable de área
- c. Coordinación general de la entidad

- **Económicas:** en donde se detallan con precisión los fondos utilizados para el proyecto, toda cantidad destinada a cubrir una partida, conforme a lo establecido en el documento del proyecto y al presupuesto otorgado por la(s) entidad(es) financiadora(s).

Las personas responsables de las justificaciones económicas son, en este orden:

- a. Administrativo/a del proyecto (en caso de que exista)
- b. Administrativo/a de la entidad
- c. Dirección de la entidad

Solidaridad Sin Fronteras se caracteriza por realizar un manejo escrupuloso de todos los fondos de terceros para los proyectos. **Todas las cuentas, así como el balance de la entidad, son revisadas exhaustivamente por la empresa SUMANDO (www.sumando.net), experta en la auditoría de cuentas de entidades del Tercer Sector.**

Esta gestión con calidad de los recursos nos permite afrontar cualquier proceso de auditoría con garantías. En este sentido, **SSF establece que todo documento técnico y económico de cualquier proyecto debe ser correctamente almacenado en un archivo físico**, de cara a las justificaciones técnica y económica, así como a cualquier eventual auditoría.