

Diseñar un proyecto de calidad

Una forma **eficaz** de optar
a **financiación pública**



Contenidos

Introducción	3
Herramientas de diseño y seguimiento de los proyectos	3
El ciclo del proyecto	4
Identificación del proyecto	5
Formulación del proyecto	7
Financiación del proyecto.....	8
La evaluación	10

En el origen de la búsqueda de financiación pública por parte de las ONL, se encuentran los proyectos que estas quieren implementar y para los cuales buscan fondos. En la práctica siempre existe la posibilidad de “adaptar” un proyecto a las prioridades de una convocatoria particular. Pero nunca debemos olvidar que antes que los fondos vienen los proyectos. Es imprescindible diseñar proyectos de calidad que respondan a las necesidades reales de los beneficiarios pero que cumplan, al mismo tiempo, los requisitos de la administración pública, respetando criterios específicos. Este informe se enfoca en los proyectos, empezando por su diseño y pasando por el seguimiento de los mismos.

Introducción

En el origen de la búsqueda de financiación pública por parte de las ONL, se encuentran los **proyectos** que estas quieren implementar y para los cuales buscan fondos. A la hora de buscar financiación pública para sus proyectos, las organizaciones se enfrentan habitualmente a uno de estos dilemas:

- » Diseñar en primer lugar un proyecto que responde a las necesidades de los beneficiarios y a la misión de la organización y posteriormente buscar la financiación necesaria para llevarlo a cabo. En este caso, aunque el proyecto responde a un problema real, corremos el riesgo de que este no se adapte a los requisitos de las convocatorias de financiación pública disponibles.
- » Buscar primero una convocatoria de financiación pública coincidente con el/los ámbito/s de trabajo de la ONL y posteriormente diseñar un proyecto que responda a los criterios de la convocatoria: en este caso, existe el riesgo de diseñar un proyecto que no corresponde a los objetivos de la ENL y/o a la situación de sus beneficiarios.

En la práctica siempre existe la **posibilidad de “adaptar” un proyecto a las prioridades de una convocatoria particular**. Pero nunca debemos olvidar que **antes que los fondos vienen los proyectos**. Es imprescindible diseñar proyectos de calidad que respondan a las necesidades reales de los beneficiarios pero que cumplan, al mismo tiempo, los requisitos de la administración pública, respetando criterios específicos.

Herramientas de diseño y seguimiento de los proyectos

Para lograr el diseño de proyectos de calidad y después asegurar su monitoreo, es aconsejable el uso de **herramientas específicas**, según el/los ámbitos de operación de la organización.

Por ejemplo, en el caso de la Cooperación al Desarrollo, existe una herramienta llamada **“Enfoque Marco Lógico”**, cuyo objetivo es facilitar el proceso de diseño, implementación y evaluación de proyectos de este tipo.

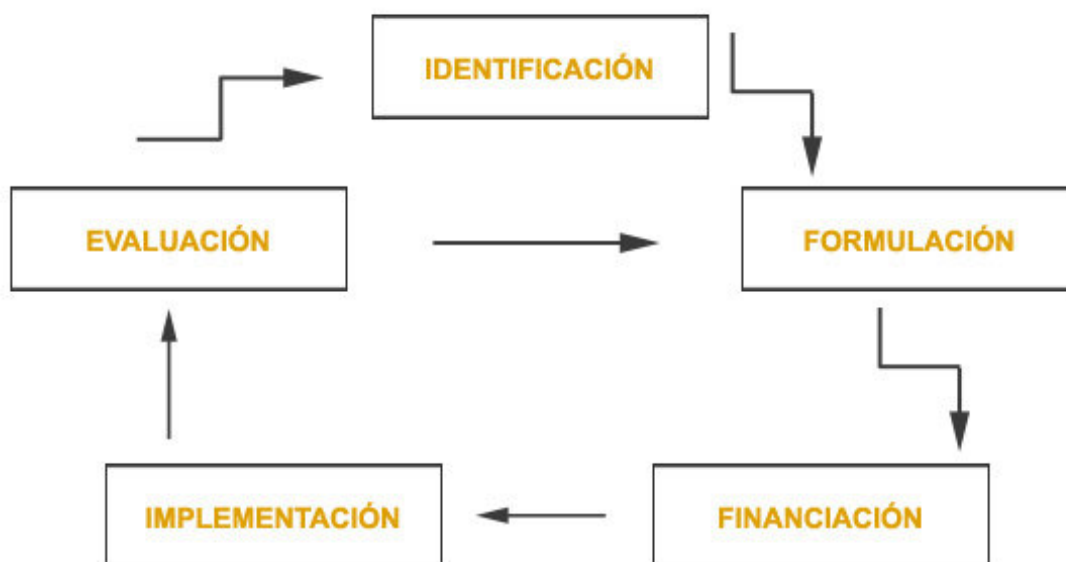
El **“Enfoque Marco Lógico”** permite, desde el inicio del proyecto (fase de diseño), **asegurar una lógica interna y preparar la estrategia futura para monitorear y evaluar el impacto del proyecto**. Toda la información del proyecto se recoge en un único documento, llamado **Marco Lógico**, que es **una síntesis de las actividades**,

resultados, objetivos e indicadores necesarios para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y los resultados alcanzados.

En otros ámbitos, como el de la Acción Social, no se han generalizado aún herramientas de este tipo, lo que no debería ser impedimento para la creación de proyectos de calidad, si respetamos algunos pasos clave.

El ciclo del proyecto

Durante el periodo comprendido entre la elaboración de un proyecto y su evaluación (ciclo de vida del proyecto), hay cinco fases que, como mínimo, deberíamos mantener:



Respetando estas cinco etapas garantizamos que nuestros proyectos:

- » **Están en línea con la misión de la organización** y las necesidades de sus beneficiarios.
- » **Son “realizables”, con objetivos realistas y específicos**, que tienen en cuenta los posibles límites y obstáculos en el entorno que pueden dificultar su realización.

- » **Son sostenibles**, una vez estudiadas sus necesidades de financiación y contrastadas las posibilidades de conseguirla.

Identificación del proyecto

En esta primera fase analizamos la necesidad real de crear el proyecto, estudiando los problemas concretos a los que debe responder y su urgencia o importancia dentro de la organización:

1. Analizando el punto de vista de los beneficiarios del proyecto:

Se trata de analizar las **necesidades y expectativas de los futuros beneficiarios del proyecto**. Este análisis se puede hacer de **forma directa** con los usuarios de la organización, por ejemplo a través de reuniones consultativas o encuestas; o de **forma indirecta**, utilizando por ejemplo datos recogidos en programas anteriores, estudios del sector, estadísticas, etc.

Es **importante mencionar que las consultas** directas son más valoradas por parte de las administraciones públicas. Las consultaciones directas son no solamente una oportunidad para buscar información sobre las necesidades de los beneficiarios futuros de un proyecto, sino también un momento privilegiado para escuchar sus ideas sobre “cómo solucionar los problemas/necesidades específicos” que viven y conocer de primera mano sus expectativas.

No obstante, siempre es aconsejable conocer el entorno en el que se engloban estos datos y la situación “externa” a nuestros beneficiarios, por lo que aconsejamos realizar un análisis mixto, que muestre datos específicos de los beneficiarios, pero enmarcados en un entorno más global, para así hacernos una idea más exacta de la situación, las tendencias, etc.



2. Analizando las necesidades y problemas:

Una vez realizado el análisis de necesidades, abrimos una nueva **etapa de análisis de los problemas** que fueron mencionados por los beneficiarios durante esta fase previa.

Aunque suelen surgir muchas necesidades por cubrir, **es aconsejable centrarse principalmente en uno o dos de los problemas sobre los cuales enfocar el proyecto.**

3. Analizando los objetivos:

Se trata ahora de **desarrollar soluciones y estrategias para responder a los problemas elegidos** y de identificar cómo podemos lograrlo.

Dichas soluciones y estrategias suelen **surgir de las sugerencias de los beneficiarios, de la experiencia previa de la ONL** en temas similares y **de la voluntad de probar nuevas soluciones potenciales**, entre otros.

4. Analizando la mejor estrategia:

En esta última etapa de la fase de identificación de las necesidades del proyecto, trataremos de **seleccionar las mejores estrategias posibles para lograr los objetivos acordados.**

Es el momento para averiguar también **los posibles obstáculos y riesgos que podemos encontrar a la estrategia finalmente elegida y preparar un plan para limitar las consecuencias de los obstáculos potenciales.** Asociado a este análisis de riesgos se suele añadir **un análisis de las hipótesis y asunciones** sobre las que basamos nuestro proyecto.

Esta fase es muy importante, ya que muchos donantes públicos piden un análisis de riesgo e hipótesis como requisito en las solicitudes de fondos y valoran muy positivamente un buen conocimiento por parte de la organización de los potenciales obstáculos con los que puede encontrarse durante la creación y ejecución de su proyecto, así como el planteamiento previo de las posibles soluciones.

Formulación del proyecto

La formulación de un proyecto suele ser una etapa compleja, que en cualquier caso se simplifica considerablemente cuando la fase previa (Identificación) se ha desarrollado satisfactoriamente.

Esta nueva fase consiste en formular de manera comprensible la estructura del proyecto, con especial hincapié en:

1. Los objetivos generales:

Son los objetivos que trascienden al proyecto. Su realización no depende solamente de la ejecución de la iniciativa sino también de otros factores independientes y permiten encuadrar la iniciativa en una dirección precisa.

Ejemplo: “Acabar con la discriminación de los Afro-descendientes en Perú”. Son objetivos muy difíciles de evaluar, en cuanto a su cumplimiento.

2. Los objetivos específicos:

Son los objetivos que la iniciativa quiere lograr. El cumplimiento de dichos objetivos se puede medir tras una serie de indicadores específicos a cada objetivo.

Ejemplo: “Capacitar las ONG Afro-descendientes en Perú para que puedan luchar de manera eficaz contra la discriminación de los Afro-descendientes en el país”. En este caso, el aumento de las campañas de lucha contra la discriminación, implementadas por ONG afro-descendientes, sería un indicador del cumplimiento de este objetivo.

3. Los resultados (también llamados objetivos operativos):

Son el nivel intermedio entre las actividades y los objetivos específicos. Cada actividad o grupo de actividad resulta en un **cambio específico o un resultado**. La combinación de estos cambios específicos nos permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos específicos acordados. Como en el caso de los objetivos específicos, el logro de los resultados se mide tras el cumplimiento de indicadores específicos.

Ejemplo: “Se ha incrementado la capacidad de trabajo de las ONG afro-descendientes”. En este caso se podrían incluir indicadores del tipo: porcentaje de

participación de las ONG en los talleres de capacitación y de estas, porcentaje de las que reportan que su capacidad de trabajo y conocimientos se han incrementados.

Tanto los objetivos específicos como los resultados deben ser asociados a **indicadores, para así poder medir la realización de cada objetivo y/o resultado**. Tomar la decisión de cómo medir el impacto a estos dos niveles es vital **antes de empezar la implementación del proyecto**, para así poder monitorear regularmente los progresos del proyecto, hasta el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, los indicadores deben ser fácilmente **verificables y poder demostrarse de maneja tangible**. Al igual que es importante acordar los indicadores antes de empezar el proyecto, es importante asimismo pensar en cómo se va a demostrar el cumplimiento de los mismos.

Por ejemplo, en el caso del resultado propuesto arriba, una forma de medir este indicador sería organizar una encuesta entre los participantes de los talleres, en la que preguntaríamos sobre el impacto de los mismos en la capacidad de trabajo de las entidades que participaron.

4. Las actividades:

Son los pasos o “**mini iniciativas**” que nos permiten alcanzar los resultados y lograr los objetivos específicos. Cada actividad debe tener **un enfoque único, una duración limitada y una meta específica**.

Es aconsejable organizar las actividades según el momento de su realización (por ejemplo, por año) pero también según los resultados.

Financiación del proyecto

Una vez decididas las actividades que forman parte del proyecto el siguiente paso es definir el presupuesto de la iniciativa.

El presupuesto es la valoración, en términos monetarios, de los recursos necesarios para implementar, monitorear y evaluar el proyecto. Un presupuesto bien formulado no debe dejar fuera ningún posible gasto o ingreso y debe ser una representación lo más fiel posible del coste de las actividades. Por ejemplo, en el caso de que algunos de los ingresos se reciban en especie, el presupuesto debe incluir una valoración de los mismos.

El presupuesto suele presentarse junto con la solicitud de fondos y en muchos casos las administraciones suelen tener un formato especial para la presentación de este documento. Sin embargo, si la organización tiene estandarizado un formato concreto para este tipo de documentos, con el que los empleados están familiarizados, puede ser aconsejable utilizar el formato interno durante la elaboración del presupuesto, para que cada departamento se sienta cómodo en su uso y en el momento de presentar la solicitud de fondos, únicamente tendríamos que cambiar el formato del documento para adaptarlo al de administración pública.

Algunas características del presupuesto:

» **Separar gastos de ingresos:**

En el apartado de gastos incluiríamos todos los costes derivados de cualquier actividad relacionada con el proyecto y en el apartado de ingresos incluiríamos todos los ingresos que la organización puede recibir (no es siempre el caso) durante el desarrollo del proyecto. Un ingreso puede ser por ejemplo la contribución de un socio.

Es importante contabilizar los gastos e ingresos **monetarios**, pero también los que hacemos y recibimos **en especie**. Por ejemplo, una sala ofrecida de manera gratuita por una compañía privada para organizar los talleres de capacitación de las ONG afro-descendientes en Perú se corresponde con un ingreso en especie.

» **Agrupar los datos por año** (partidas anuales)

» **Separando los datos en partidas:**

Agrupando la información en bloques, de forma que se puedan identificar rápidamente los diferentes datos relacionados. Por ejemplo:

- **Recursos humanos:** incluye todo el **capital humano necesario** para realizar el proyecto.
- **Gastos por actividad:** incluyendo todos los **gastos necesarios para la realización de una actividad específica**. Entran en esta categoría los gastos de viajes, dietas, seguro de viaje, materiales, etc.



- **Gastos de oficina:** incluyendo todos los gastos e ingresos en **suministros, alquiler, materiales, etc.** Si por ejemplo los activos de una misma oficina son utilizados para varios proyectos, el presupuesto de cada uno de los proyectos incluirá la parte proporcional asignada a ese proyecto (por ejemplo, asignando un porcentaje de todos los gastos mensuales de la oficina).
- **Monitoreo y Evaluación:** incluye todos los gastos **asociados con el monitoreo y la evaluación del proyecto.** Un ejemplo de gasto de monitoreo puede ser el coste repercutido por las reuniones de socios necesarios para monitorear la implementación del proyecto. En el caso de la evaluación se incluyen los costes de una potencial evaluación a la mitad del periodo de implementación del proyecto, pero también todos los gastos de la evaluación final (posiblemente externa) y los costes de auditorías financieras, cuando procedan.
- **Gastos estructurales:** son todos los **gastos no directamente relacionados con la implementación del proyecto, pero sí con el funcionamiento de la ONL en general.** Se incluyen dentro de esta partida, por ejemplo, un porcentaje del sueldo del Director de la organización. Estas asignaciones suelen ser un porcentaje del coste total de un proyecto. Evaluar los gastos estructurales no es fácil. Además muchas administraciones fijan límites al pago de dichos costes (en el caso de los proyectos de Cooperación al Desarrollo, la UE paga un máximo del 7% de los costes totales de un proyecto) o consideran que algunas partidas, como los gastos de oficina, forman automáticamente parte de esta partida.

La evaluación

Aunque la evaluación es la última fase del ciclo del proyecto se prepara en el momento de la formulación del mismo, como hemos comentado anteriormente, ya que hay que planificar de manera eficaz cómo se van a medir el alcance de los resultados y los objetivos específicos. **La definición de los indicadores** a nivel de los resultados y de los objetivos específicos es **clave para la evaluación futura del proyecto.**

Una buena estrategia de evaluación de un proyecto se enfoca en cuatro criterios, denominados los 4 “E”:

- » **Eficacia:** ¿Hemos logrado nuestra meta?

- » **Eficiencia:** ¿Con que eficiencia se han cumplido los objetivos/resultados?
- » **Economía:** ¿Hemos implementado el proyecto con el mejor uso posible de los recursos disponibles?
- » **Ética:** ¿Hemos implementado el proyecto de acuerdo con nuestra misión/visión?

La **evaluación** es importante a varios niveles, ya que nos permite:

- » **Rendir cuentas** en primer lugar a las personas y entidades que apoyaron el proyecto, pero también a los actores (beneficiarios y otros) que han participado en el mismo.
- » **Ganar un conocimiento para futuros proyectos** sobre los elementos que han funcionado y los que no, de forma que nos facilite elecciones futuras.
- » **Establecer puntos de comparación** entre proyectos adentro de la misma ONL, pero también en referencia con el trabajo de otras entidades.

Toda estrategia de evaluación debe responder a las siguientes preguntas:

- » **¿Qué evaluar?:** Es importante evaluar el proyecto en cada nivel de formulación (actividades, resultados y objetivos).
- » **¿Cuándo evaluar?:** Depende de los niveles de evaluación. Se recomienda evaluar: cada actividad inmediatamente después de su realización; los resultados cuando un grupo de actividad relacionado con un objetivo particular haya sido implementado; los objetivos específicos una vez se haya implementado todo el proyecto.
- » **¿A quien involucrar?:** Se trata de definir quién conduce la evaluación pero también quién participa en el proceso. En el caso de quién conduce la evaluación, recomendamos involucrar a una persona externa al proyecto, por ejemplo otro empleado de la ONL, que no haya participado en el mismo o incluso un evaluador externo e independiente. De hecho, algunas administraciones públicas requieren y financian evaluaciones externas. En el caso de los participantes se suelen incluir todos los actores que han tenido relación con el proyecto, no sólo los beneficiarios, también los que han participado en las diferentes



actividades, los que las han organizado (empleados de la organización) y los socios sobre los que la realización del proyecto haya tenido algún impacto.

- » **¿Cómo evaluar?:** Existen dos tipos de evaluación: La evaluación cuantitativa, que busca recoger datos numéricos o mensurables; y la evaluación caritativa, que busca expresiones personales e individuales o visiones más subjetivas. Asociadas a cada forma de evaluación existen una serie de herramientas especiales que incluyen la organización de encuestas, el uso de cuestionarios, la participación en reuniones de evaluación, etc

Finalmente y como con con otros tipos de donantes, la colaboración con la administración pública no se termina en el momento en que los fondos entran en el banco. Por el contrario, la **administración pública suele mantener posteriormente una relación estrecha con la ONL que apoya.**

Por ello es fundamental que durante todo el proceso la organización cumpla **con los requisitos específicos acordados con la administración pública antes del comienzo del proyecto y mantenga un contacto continuado con la misma**, lo que puede apoyar futuras colaboraciones.



C/ Orense, 14 - 10º D
28020 Madrid
Teléfono: 91 598 14 96
Fax: 91 556 04 82
info@aefundraising.org

Copyright © Asociación Española de Fundraising
Autor: Ágora Social

Se permite la reproducción total de este informe en blogs personales y páginas web.
Prohibida la venta total o parcial del informe y sus contenidos.