



Políticas institucionales

---

## Política de Calidad de los Proyectos

---

Dirección de Innovación, Impacto e Información

2022



## Contenido

<b>Preámbulo.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Ámbito de aplicación de esta política .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Principios de esta política.....</b>	<b>4</b>
2.1 Principios fundamentales .....	4
2.2 El referencial de calidad de proyecto.....	5
<b>3. Procesos relacionados con esta política .....</b>	<b>9</b>
3.1 Aplicación en el ciclo del proyecto .....	9
3.2 Compromisos claves.....	11
<b>4. Roles y responsabilidades .....</b>	<b>11</b>
4.1 En relación con la implementación de esta política.....	11
4.2 En relación con el seguimiento y la evaluación de esta política.....	12

## Preámbulo

Este documento determina la política de calidad de los proyectos de Handicap International - Humanity & Inclusion (HI). Esta política anula, simplifica y sustituye a la Política de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE) establecida en 2015. Proporciona un marco común y una referencia para todos los que participan directamente o indirectamente en la gestión de proyectos de misiones sociales, por lo que no constituye una política global de calidad de HI.

La política de calidad de los proyectos de HI tiene como objetivo inscribir a la organización en un proceso de mejora continua, aprendizaje y responsabilidad, en consonancia con sus principios y valores éticos.

Sin dejar de ser coherente con marcos internacionales como los Criterios de Evaluación de la ayuda humanitaria y al desarrollo de la OCDE<sup>1</sup> y la Norma Humanitaria Esencial (CHS)<sup>2</sup>, la política determina:

- **3 principios fundamentales** que constituyen la base de esta política,
- **1 referencial de calidad**, compuesto por 7 criterios ilustrados por 21 palabras claves, que define lo que HI considera un proyecto de calidad,
- **1 ciclo de proyecto** que comprende 5 fases y 4 elementos transversales,
- **6 compromisos claves** que permiten de seguir la aplicación de esta política en términos de procesos de gestión de proyectos.

## 1. Ámbito de aplicación de esta política

En consonancia con el pensamiento y los planteamientos internacionales, HI define la calidad como el conjunto de elementos y características de su acción que respaldan su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas explícitas o implícitas de las personas a las que pretende apoyar en el momento oportuno, respetando su dignidad.

La política de calidad de los proyectos tiene tres componentes:

- **La calidad de la respuesta** a las necesidades identificadas, que cuestiona la contribución de HI a los cambios positivos que benefician a las poblaciones;
- **La calidad de los procesos** de gestión de proyectos, que abarcan la ejecución, el apoyo, el pilotaje y la medición, y contribuyen a la ejecución fluida y coherente de las distintas actividades.
- **La calidad técnica** de los planteamientos aplicados, que se aplica principalmente a los productos y/o servicios del proyecto, con referencia a las normas y estándares específicos de cada campo o sector de actividad.

---

<sup>1</sup> OCDE. [Mejores criterios para una mejor evaluación Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización](#), 2019

<sup>2</sup> Core Humanitarian Standards. [La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas](#), 2014

Esta política de calidad de los proyectos se aplica a todos los proyectos de misión social, independientemente del contexto, la zona geográfica, los sectores o las modalidades de intervención.

Un proyecto se define como "una serie de actividades destinadas a lograr los objetivos específicos dentro de un periodo de tiempo definido y con un presupuesto definido"<sup>3</sup> .

Para más detalles sobre el concepto del proyecto en HI:

→ Véase [el suplemento 1: Concepto del proyecto de HI](#)

## 2. Principios de esta política

### 2.1 Principios fundamentales

Ética, aprendizaje y rendición de cuentas son los tres principios fundamentales de la política de calidad de los proyectos de HI.

#### Ética

La noción de ética reúne todos los principios y valores morales universales promovidos por HI. La acción de HI se guía por cuatro valores: Humanidad, Inclusión, Compromiso e Integridad, y se basa en las disposiciones pertinentes de textos, declaraciones, convenios y tratados internacionales y otros compromisos relacionados con nuestras actividades.

→ Véase la [Carta de Valores y Principios y el Ámbito de Acción de HI](#)

En el marco de la implementación de los proyectos, los equipos deben actuar de forma respetuosa, humilde y justa con todas las personas, velando que las acciones emprendidas sean socialmente aceptables y no perjudiquen a las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Para más detalles:

- Consultar [el marco de protección contra los abusos de los beneficiarios, las comunidades y el personal de HI](#)
- Consultar la [política de protección de la infancia de HI](#)
- Consultar la [política de HI en materia de discapacidad, género y edad](#)
- Consultar [la Política de protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexuales de HI.](#)
- Consultar la [política de lucha contra el fraude y la corrupción de HI](#)
- Consultar la [agenda medioambiental de HI](#)

---

<sup>3</sup> Unión Europea, Guidelines - [Gestión del ciclo del proyecto](#), marzo de 2004.

## Aprendizaje

HI aspira a ser una organización que aprende, fomentando el aprendizaje mutuo entre sus equipos, con sus socios y entre el terreno y la sede central. Este proceso de aprendizaje permite a HI desarrollar sus metodologías de intervención y mantenerse lo más cerca posible de las necesidades, expectativas y elecciones de las poblaciones afectadas.

Desempeñando un papel central en la mejora continua de las acciones de la organización, el aprendizaje y la gestión del conocimiento deben ser parte integrante de la gestión del ciclo del proyecto, independientemente de su duración.

Así, el principio de aprendizaje de esta política pretende contribuir a la mejora continua de las intervenciones, fomentando la creación y el intercambio mutuo de conocimientos, la retroalimentación y la difusión de los resultados y las lecciones aprendidas de nuestros proyectos.

## Rendición de cuentas

Dentro de HI, esta noción de rendición de cuentas corresponde a la habilidad a “rendir cuenta de...”, de manera transparente, clara e inteligible, a las partes interesadas (comunidades y poblaciones, socios locales e internacionales, financiadores que apoyan sus proyectos) gracias a mecanismos conocidos, responsables y recíprocos de retroalimentación, análisis e intercambio de información. Su objetivo es demostrar que las acciones se llevan a cabo según los procedimientos acordados para alcanzar los objetivos fijados, y explicar cualquiera desviación o cambio.

## 2.2 El referencial de calidad de proyecto

El referencial de calidad de proyecto define lo que es un proyecto de calidad para HI.

Se estructura en torno a **7 criterios de calidad**: Cambios, Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Cumplimiento, Rendición de cuentas ante poblaciones, Partenariado.

Para cada criterio se propone una definición especificada por **3 palabras claves**.

Para facilitar la lectura, estos criterios se agrupan en torno a las tres categorías a las que se refieren: "Beneficios", "Gestión" y "Actores".

### **BENEFICIOS**

La categoría "Beneficios" se centra en los cambios provocados por el proyecto a corto, medio y/o largo plazo, y en la relevancia del proyecto para las necesidades de los grupos meta y su satisfacción.

**Cambios:** El proyecto persigue cambios positivos a corto, medio y/o largo plazo para las poblaciones meta.

**Efectos:** El proyecto contribuye a la consecución de cambios positivos y medibles para los actores meta, y pone en marcha medidas para mitigar los posibles efectos negativos.

**Continuidad:** Se prevé, planifica y formula el escenario de continuidad más allá del proyecto.

**Empoderamiento:** El proyecto pretende reforzar a los actores, reducir la vulnerabilidad de las poblaciones meta y mejorar los servicios para contribuir a su empoderamiento.

**Pertinencia:** El proyecto responde a las necesidades identificadas y se adapta al contexto de intervención.

**Necesidades:** El proyecto responde a las demandas y necesidades de la población, contribuye a las prioridades de otras partes interesadas (autoridades, socios, donantes, etc.) y es coherente con otras intervenciones en curso en la zona para garantizar una respuesta integral a las necesidades múltiples y cambiantes de los grupos meta.

**Contexto:** El proyecto adapta su acción en función del contexto de intervención (factores socioculturales e históricos, seguridad, limitaciones logísticas, marco normativo, medio ambiente...) y tiene en cuenta su evolución.

**Lecciones aprendidas:** El proyecto aprende de la experiencia a lo largo del ciclo del proyecto para mejorar continuamente la respuesta a las necesidades.

## GESTIÓN

La categoría "Gestión" especifica los requisitos en términos de eficacia, eficiencia y cumplimiento. Aquí se exponen las características de una gestión óptima de proyectos.

**Eficacia:** Se alcanzan los objetivos del proyecto.

**Resultados:** Las actividades contribuyen a la consecución de los objetivos del proyecto, basándose en la gestión basada en resultados.

**Ajustes:** Existe un sistema de seguimiento periódico de las actividades y los resultados del proyecto, que permite realizar ajustes en caso necesario.

**Tecnicidad:** Las realizaciones del proyecto alcanzan la calidad exigida, en consonancia con las normas técnicas de HI y/o internacionales.

**Eficiencia:** los recursos (humanos, financieros, logísticos, técnicos, etc.) se convierten en resultados de forma económica.

**Competencias:** El equipo del proyecto aporta las competencias necesarias para ejecutar el proyecto, y las funciones y responsabilidades están claramente definidas.

**Optimización:** El proyecto dispone de los recursos necesarios para su ejecución y los gestiona de forma óptima.

**Reactividad:** El proyecto se despliega a tiempo y es capaz de adaptarse a los cambios en el contexto, las necesidades humanitarias y los riesgos identificados.

**Cumplimiento:** El proyecto tiene capacidad para rendir cuentas a todas las partes interesadas.

**Comunicación:** Las informaciones del proyecto (resultados, desempeño, procesos) se recopilan, procesan, analizan y comparten con las partes interesadas de forma selectiva y adecuada a lo largo de todo el ciclo del proyecto.

**Normativa:** El proyecto respeta el derecho internacional, las leyes del país de intervención, las obligaciones del donante o donantes implicados, así como las reglas, normas y compromisos internos de HI.

**Documentación:** Los documentos, datos y evidencias del proyecto están almacenados, archivados y son accesibles, de acuerdo con los marcos internos de protección de datos.

## ACTORES

Haciendo referencia al entorno del proyecto, la categoría "Actores" recuerda las nociones esenciales de rendición de cuentas ante la población y cooperación con los socios operativos.

**Rendición de cuentas ante poblaciones:** El proyecto ha puesto en marcha mecanismos para implicar a la población.

**Participación:** Las personas están implicadas en los procesos de toma de decisiones que les afectan a lo largo de todo el ciclo del proyecto.

**Expresión:** Las personas tienen acceso a espacios o medios de expresión (medición de la satisfacción, mecanismos de quejas y retroalimentación, etc.).

**Información:** La población conoce el mandato y los valores de HI, comprende los objetivos de la intervención y está informada del progreso de las actividades y los resultados a lo largo del proyecto.

**Partenariado:** los socios operativos participan en cada fase del ciclo del proyecto.

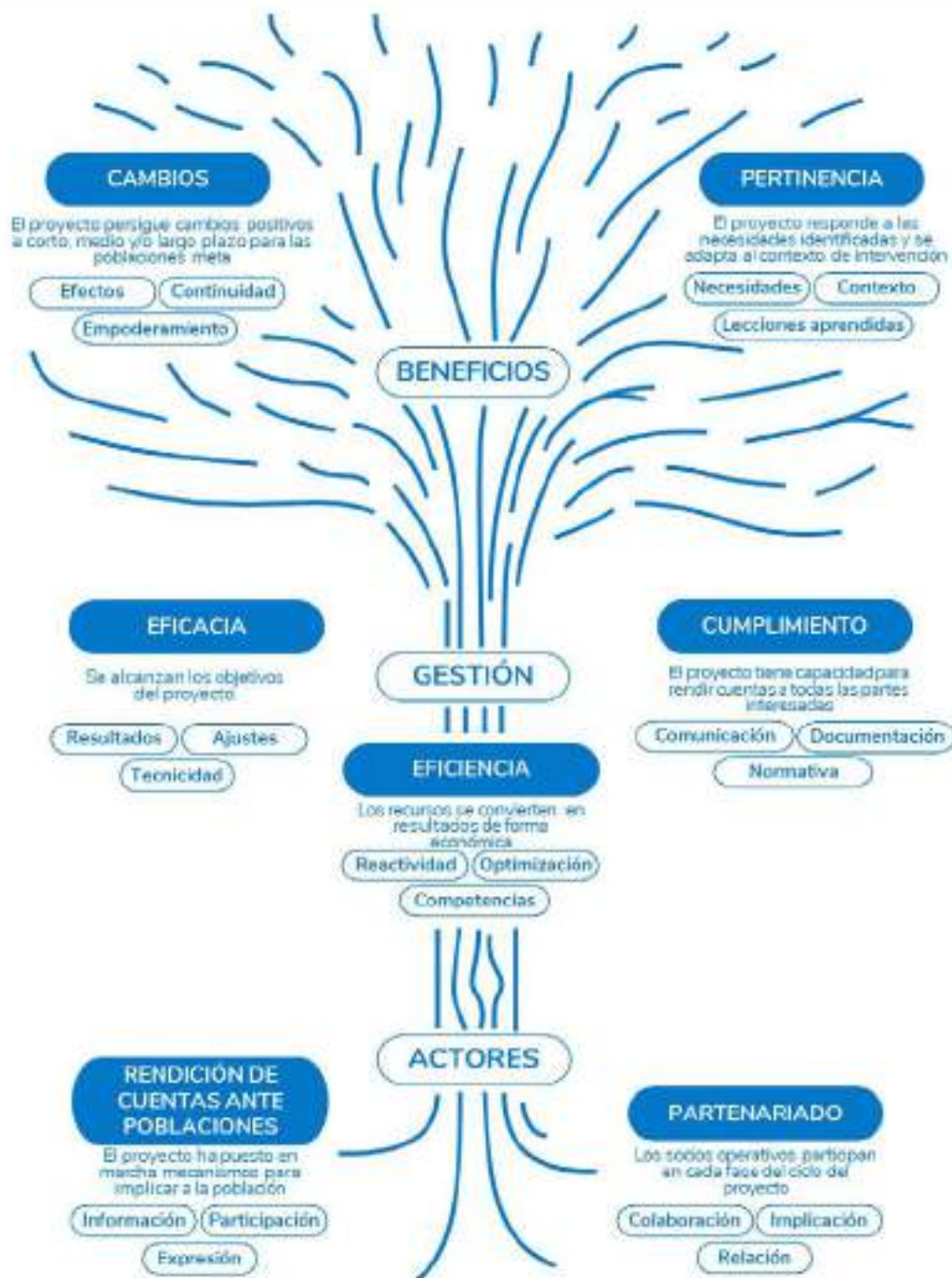
**Colaboración:** El proyecto desarrolla partenariados operativos reflexivos, pertinentes y eficaces de manera colaborativa.

**Implicación:** Los socios son informados periódicamente y participan activamente en procesos de toma de decisiones argumentados y transparentes sobre la orientación, ejecución, consecución de objetivos y éxito del proyecto.

**Relación:** La relación entre los socios del proyecto es recíproca, dinámica y controlada.

Un [póster](#) resume los 7 criterios, las 21 palabras claves y los 3 principios fundamentales.

# REFERENCIAL DE CALIDAD DE PROYECTO



ÉTICA - APRENDIZAJE - RENDICIÓN DE CUENTAS



## 3. Procesos relacionados con esta política

### 3.1 Aplicación en el ciclo del proyecto



Este diagrama representa la visión que HI tiene del ciclo del proyecto: un ciclo compuesto por **cinco fases** y **cuatro componentes transversales**, respetando los marcos estratégicos y operativos, así como los enfoques y marcos técnicos definidos por la organización o reconocidos internacionalmente.

La **fase de diagnóstico inicial** permite identificar y comprender las necesidades de una población determinada mediante un análisis detallado de la situación. Destaca las posibles soluciones a los problemas analizados y determina si se ajustan al mandato y la experiencia de HI.

La **fase de elaboración del proyecto** tiene lugar una vez tomada la decisión de desarrollarlo. Luego, se elabora una propuesta de respuesta adecuada y, por lo general, una solicitud de financiación. Termina una vez que el proyecto es aceptado y financiado.

La **fase de inicio** establece las bases y crea un entorno favorable para la ejecución del proyecto. Es una fase crucial para comunicar sobre el proyecto, movilizar recursos y planificar los detalles de la intervención. En particular, debe utilizarse para planificar todas las actividades relacionadas al proyecto de forma colectiva entre todos los equipos implicados.

La **fase de ejecución** es la fase en la que se llevan a cabo las actividades y se gestionan los recursos humanos, financieros y logísticos de manera eficiente para producir los resultados esperados y alcanzar los objetivos del proyecto.

La **fase de finalización** tiene lugar al final de las actividades y permite comprobar y comunicar el nivel de alcance de los objetivos, así como garantizar el cierre de todo expediente contractual relativo a su ejecución.

Los elementos **de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje** (SERA / MEAL), entendidos aquí en términos de proceso, son transversales y, por tanto, están presentes en todas estas fases.



## Terminología

**El seguimiento** se define como "una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados"<sup>4</sup>.

**La evaluación** es un proceso de "apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados"<sup>5</sup>, que incluye la puesta en común de los resultados y la aplicación de medidas correctivas. El objetivo es evaluar la calidad de un proyecto en función de criterios de calidad predefinidos. Una evaluación debe proporcionar información fiable y útil que permita incorporar las lecciones aprendidas a los futuros procesos de toma de decisiones y programación.

**La rendición de cuentas** ante las personas consiste en emplear el poder y los recursos de forma ética y con responsabilidad. En la práctica, significa que las personas tienen voz y voto en las decisiones que afectan a sus vidas, reciben la información que necesitan para tomar decisiones con conocimiento de causa, tienen acceso a mecanismos de queja y respuesta seguros y receptivos, y reciben una asistencia equitativa en función de sus necesidades, prioridades y preferencias.<sup>6</sup>

**El aprendizaje** es el conjunto de procesos destinados a extraer enseñanzas que se utilizarán para la mejora continua de las intervenciones del proyecto y de la gestión del programa y/o de la organización. Estos procesos incluyen la recopilación de información, el análisis y la creación e intercambio de conocimientos.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> OCDE, [Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados](#), 2010.

<sup>5</sup> Comunidad Europea, [Bases metodológicas para la evaluación](#), 2006.

<sup>6</sup> UNICEF, [Rendición de Cuentas Ante las Poblaciones Afectadas](#), 2020,

<sup>7</sup> HI, Espace Hinside [Aprendizaje continuo](#)/Supervisión Evaluación Rendición de cuentas Aprendizaje

## 3.2 Compromisos claves

Estos compromisos deben ser respetados por todos los actores implicados en la gestión de los proyectos, con el fin de garantizar el nivel mínimo de exigencia requerido por la organización en términos de calidad de los procesos. Permiten una macro supervisión de la implementación de esta política y se complementan con herramientas de apoyo al despliegue que permiten aplicar todas las dimensiones de la calidad a nivel operativo.

1. Cada proyecto debe definir al menos **un indicador de efecto** en su marco lógico y medirlo, permitiendo el seguimiento de los cambios esperados por la intervención.
2. Cada proyecto debe contar con **una fase de inicio** en la que participen todas las partes interesadas en el proyecto, que permita una planificación de la ejecución de las actividades, la movilización de recursos, y modalidades de seguimiento y evaluación del proyecto.
3. Cada proyecto debe llevar a cabo **una revisión interservicios (proyecto/apoyo) del proyecto periódica** (al menos cada 4 meses) para analizar la información más reciente del proyecto, identificar los puntos de vigilancia y decidir los cambios necesarios.
4. Cada proyecto evaluado debe **basarse en los criterios del referencial de calidad HI**.
5. Cada proyecto debe formalizar y compartir las **lecciones aprendidas** para tenerlas en cuenta en futuras intervenciones, y para contribuir a la dinámica general de aprendizaje de HI.
6. Cada proyecto debe poner en marcha **mecanismos de quejas y retroalimentación** específicos para sus áreas de intervención como parte del sistema establecido por el programa.

## 4. Roles y responsabilidades

### 4.1 En relación con la implementación de esta política

La aplicación de esta política es responsabilidad de los/las Gerentes de Operaciones<sup>8</sup> y, por delegación, de los/las Jefes/as de Proyecto o, cuando el/la jefe/a de Proyecto no esté presente (en la fase de diagnóstico y elaboración, en particular), de la persona designada como responsable de estas fases. Los miembros del equipo MEAL son personas de referencia y relevos privilegiados de la Política. Todas las demás personas que intervienen directamente o indirectamente en la gestión de los proyectos (servicios compartidos, especialistas técnicos, equipo de financiación institucional, etc.) también deben referirse a este marco, respetarlo y apoyar su aplicación.

---

<sup>8</sup> Operation Manager / Country Manager / Area Manager

Así pues, la política de calidad de los proyectos está concebida como un marco y una referencia común para todos los implicados en la gestión de proyectos de HI.

## **4.2 En relación con el seguimiento y la evaluación de esta política**

El seguimiento y la evaluación de la implementación de la política son responsabilidad de la División de Impacto, Innovación e Información (3I), que se apoya en las Divisiones Geográfica y Técnica para llevar a cabo el ejercicio.

---

**Para cualquier pregunta relacionada con esta política institucional:** Pierre Gallien  
([p.gallien@hi.org](mailto:p.gallien@hi.org))

**Aprobado el 1<sup>er</sup> de diciembre de 2022 por el Consejo de Administración de HI**



## Política de calidad de los proyectos

---

Este documento establece la política de calidad para los proyectos de Handicap International – Humanity & Inclusion (HI), independientemente del contexto, la zona geográfica, los sectores y las modalidades de intervención.

Al igual que las demás políticas institucionales de la organización, es obligatoria y debe ser respetada por los equipos. Por lo tanto, esta política repercute y compromete a HI en su conjunto, sobre todo en relación con el mundo exterior.

---

Handicap International – Humanity & Inclusion  
138, avenue des Frères Lumière  
69371 Lyon cedex 08  
Francia  
[publications@hi.org](mailto:publications@hi.org)

