

# **Los Elementos Básicos de la Implementación de Proyectos**

---

**G U Í A   P A R A   G E R E N T E S   D E   P R O Y E C T O**

---





## **Agradecimientos**

La presente guía es una amalgama de la labor realizada por el personal de CARE y de información proveniente de diversas fuentes que se pueden encontrar en CARE's Program Quality Digital Library (<http://pdql.care.org>). El editor agradece a numerosos empleados de la organización por sus valiosos aportes para la realización de la presente guía, y a todos los colaboradores por su apoyo, asesoramiento profesional y valiosas contribuciones.

## **Redactor Jefe**

Noha Hussein, Enlace de Programas para MERMU

CARE USA, 404.979.9261, [nhussein@care.org](mailto:nhussein@care.org)

# Contenido

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>iii</b>
<b>Introducción. ....</b>	<b>1</b>
A cerca de este manual .....	2
<b>El Panorama Global .....</b>	<b>3</b>
Principios Programáticos de CI .....	3
Las Normas de Proyecto de CI.....	4
Su Proyecto.....	4
<b>Capítulo 1: Entender los Documentos de Proyecto .....</b>	<b>5</b>
Introducción .....	5
Lista de Verificación de Documentos de un Proyecto .....	5
<b>Capítulo 2: Elaborar los Planes de Implementación del Proyecto .....</b>	<b>7</b>
Introducción .....	7
El Marco Lógico.....	7
Marco Lógico: Un Vistazo a las Filas .....	8
Plan de Trabajo sobre la Vida Útil del Proyecto.....	9
Plan de Trabajo Anual .....	10
Proceso de Preparación del PAT.....	10
Esquema del Documento del PAT .....	12
<b>Capítulo 3: Planificación y Monitoreo del Presupuesto .....</b>	<b>15</b>
Introducción .....	15
Planificación del Presupuesto.....	15
Líneas Presupuestarias Comunes .....	16
i. Plan de Dotación del Personal .....	16
ii. Plan de Compras.....	16
iii. Actividades del Proyecto.....	17
iv. Otros costos directos/Costos de Proyecto Compartidos (SPC).....	17
v. Costos Contractuales/Subdonación .....	18
vii. Recuperación de Costos Indirectos (ICR).....	18
Proyección de necesidades de efectivo del proyecto.....	18
Monitoreo del Presupuesto.....	19
Ritmo de gasto lento .....	19
Ritmo de gasto rápido .....	19
Cómo monitorear un presupuesto .....	20
Presentación de informes en US\$ y en la moneda requerida por el donante.....	20
<b>Capítulo 4: Gestionar y Monitorear Subdonaciones .....</b>	<b>21</b>
Introducción .....	21
El Ciclo de Implementación de una Subdonación .....	22
Evaluación Exacta de los Riesgos.....	23
Monitoreo .....	24
El Ciclo de Monitoreo de una Subdonación .....	24
Técnicas de Monitoreo Sugeridas.....	25
Documentación de Monitoreo .....	27
1. Plan de Monitoreo.....	27
2. Herramienta /Instrumento de Monitoreo.....	27
3. Documentos de Trabajo .....	27
4. Resúmenes.....	28
5. Informe de Resultados de Monitoreo .....	28
6. Informe de Revisión y Seguimiento de los Resultados de Auditoría .....	28
7. Notificación .....	28
8. Plan de Medidas Correctivas.....	28
9. Carta de Conclusión.....	28
<b>Capítulo 5: Cumplimiento del Contrato.....</b>	<b>29</b>
Introducción .....	29
Requisitos Previos a la Donación .....	30
Acuerdo con el Donante .....	30
Cumplimiento: Términos y Condiciones Clave, Leyes, Normas y Prácticas .....	31
Costos Elegibles.....	31
Aprobaciones Programáticas Previas.....	31
Compras.....	32
Normas, Políticas y Procedimientos .....	32
Procedencia, Origen y Nacionalidad.....	32
Bienes Inelegibles.....	32
Requisitos de Aprobación Previa .....	32
Controles de Exportación.....	33
Controles de Importación .....	33
Gastos Previos a la Donación .....	33
Gestión y Supervisión del Donante .....	33
Personal del Donante .....	34
Marketing/Construcción de Marca .....	34
Participación en los Costos /Aportación Paralela .....	34
Flexibilidad de las Líneas Presupuestarias .....	35
Ingresos de Programa .....	36
Antiterrorismo .....	36
Gestión y Monitoreo de Subdonaciones .....	36
Revisión de Acuerdos Legales y Modelos de Acuerdos.....	36
Administración de Contratos .....	37
Riesgos y otros Responsabilidades Legales .....	38
Cabildeo .....	38

## Acrónimos

<b>Capítulo 6: Monitoreo y Evaluación .....</b>	<b>39</b>
Introducción.....	39
Principios y Normas de CI .....	39
Monitoreo .....	40
Estructura del sistema de información sobre MyE: Panorama ...	41
Monitoreo Institucional .....	42
Monitoreo Contextual .....	42
Monitoreo de Resultados .....	42
Matrices del plan de monitoreo de proyecto: un ejemplo .....	42
Evaluación.....	43
Ideas que pueden servir de guía para los TDR	
de las Evaluaciones de CARE .....	45
Principios Rectores de la Práctica de MyE .....	46
Definiciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-Comité de Asistencia al Desarrollo..	47
<b>Capítulo 7: Redacción del Informe de Proyecto.....</b>	<b>49</b>
Introducción.....	49
Propósitos de los Informes.....	49
Aspectos Esenciales de los Informes .....	49
Oportunidad:.....	49
Contenido Apropriado.....	50
Cumplimiento del convenio de donación/contrato .....	50
Presentación Apropriada.....	50
Contenido del Informe.....	51
Carátula .....	51
Resumen ejecutivo .....	51
Información general del proyecto .....	51
Objetivos.....	52
Desempeño del Proyecto .....	52
Indicadores de Efecto .....	52
Productos .....	52
Descripción narrativa del proceso de implementación: .....	52
Perspectivas de los participantes: .....	52
Obtener lecciones aprendidas.....	53
Actividades planeadas para el siguiente periodo.....	53
Informe final.....	53
Anexos .....	53

<b>AF</b>	<b>Año Fiscal</b>
<b>AML</b>	<b>Análisis de Marco Lógico</b>
<b>CD</b>	<b>Director de País</b>
<b>CHQ</b>	<b>Sede de CARE</b>
<b>C-PIN</b>	<b>Red de Información de Programas de CARE Internacional</b>
<b>CTO</b>	<b>Funcionario Técnico A Cargo</b>
<b>EPR</b>	<b>Evaluaciones Participativas Rápidas</b>
<b>FRLC</b>	<b>Cartas de Crédito de la Reserva Federal</b>
<b>GP</b>	<b>Gerente de Proyecto</b>
<b>ICR</b>	<b>Recuperación de Costos Indirectos</b>
<b>IIP</b>	<b>Informes de Implementación de Proyecto</b>
<b>IPIA</b>	<b>Convenio de Implementación Individual de Programa</b>
<b>LOP-WP</b>	<b>Plan de Trabajo en la Vida Útil del Proyecto</b>
<b>MDE</b>	<b>Memorando de Entendimiento</b>
<b>MyE</b>	<b>Monitoreo y Evaluación</b>
<b>NICRA</b>	<b>Acuerdo sobre la Tasa Negociada de Costos Indirectos</b>
<b>OCDE-DAC</b>	<b>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – Comité de Asistencia al Desarrollo</b>
<b>ODM</b>	<b>Objetivos de Desarrollo del Milenio</b>
<b>OGC</b>	<b>Oficina de Asesoramiento Jurídico</b>
<b>PAT</b>	<b>Plan Anual de Trabajo</b>
<b>PMSI</b>	<b>Instrumento de Medición de las Normas de Proyecto</b>
<b>SPC</b>	<b>Gastos de Programa Compartidos</b>
<b>SSR</b>	<b>Salud Sexual y Reproductiva</b>
<b>TDR</b>	<b>Términos de Referencia</b>
<b>UE</b>	<b>Unión Europea</b>
<b>USAID</b>	<b>Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional</b>
<b>USG</b>	<b>Gobierno de los Estados Unidos</b>

# Introducción

Como Gerente de Proyecto, usted desempeña un papel crítico en la promoción de la visión de CARE de erradicar la pobreza y la injusticia social. El propósito de este manual es ayudarle a gestionar proyectos con más eficiencia y efectividad, haciendo especial énfasis en los “elementos básicos” de la fase de implementación en el ciclo de vida de un proyecto. Este manual se centra principalmente en los proyectos financiados por el gobierno estadounidense para ilustrar los conceptos y temas clave, pero muchos de los conceptos y las herramientas que se describen en esta publicación se pueden aplicar a proyectos cuyo financiamiento proviene de una base de donantes muy diferentes.

La gestión de proyectos exige mucho más que la implementación de las actividades identificadas en un marco lógico. Su equipo confiará en que usted supervise todos los componentes del proyecto de manera holística e integral, para asegurar que el proyecto cumpla los objetivos establecidos y contribuya a la visión de CARE. Los componentes de un proyecto exitoso incluyen gestionar las relaciones con diversos actores (participantes de proyecto, gobiernos, donantes, miembros de CARE Internacional, y actores internos de las Oficinas de País y la sede), gestionar los recursos humanos, gestionar los recursos financieros, facilitar el aprendizaje, gestionar los riesgos y asegurar la flexibilidad.

CARE entiende que usted tiene la responsabilidad de planificar y ejecutar satisfactoriamente proyectos en medio de muchos desafíos— incluso trabajar en entornos remotos y/o inseguros, hacer “más con menos”, hacer malabares para atender las numerosas demandas de los diferentes actores, e identificar y capacitar al personal local. Para ayudarle a cumplir sus responsabilidades y hacer frente a los desafíos que se le plantean, CARE se compromete a proporcionarle a usted herramientas efectivas y habilidades para la gestión de proyectos, incluidos los lineamientos de implementación mencionados en este manual.

## A cerca de este manual

Este manual se centra **específicamente en la fase de implementación de proyectos en CARE por parte de los jefes de campo**. Cabe resaltar que este manual no tiene como objetivo tratar las competencias en Gestión de Proyectos tales como la formación de equipos, facilitación, gestión y capacitación del personal, mentoring y desarrollo de capacidades. Del mismo modo, no trata sobre los asocios o la sostenibilidad, ni se concentra en temas programáticos concretos. Si bien estas competencias y temas son importantes, y les alentamos a explorarlos más, muchos de ellos son tratados en otros documentos de CARE. Más bien, el objetivo de este manual es ofrecer un cuadro panorámico conciso y bien definido de la implementación de proyectos. Al entender los elementos básicos de la gestión de proyectos, esperamos que usted esté mejor capacitado para reflexionar sobre lo importante que es la calidad y el impacto de los programas. Para su comodidad, puede leer cada capítulo por separado, o en secuencia, dependiendo de sus necesidades.

Cada sección contiene referencias útiles de herramientas y documentos. Le invitamos a explorar CARE's Program Quality Digital Library (<http://pdql.care.org>), de manera que tenga acceso a muchos de estos recursos y adquiera más conocimientos sobre la implementación efectiva de proyectos. La biblioteca es un subconjunto estratégico de los miles de documentos elaborados en CARE—subconjunto que contiene políticas programáticas transversales, buenas prácticas recomendadas e ideas vanguardistas. La biblioteca también está disponible en formato CD-ROM. Sólo tiene que ponerse en contacto con el Bibliotecario de PQDL, en [PQLibrarian@care.org](mailto:PQLibrarian@care.org).



# El Panorama Global

Para realizar la visión y la misión de CARE, toda la programación debe cumplir con los siguientes Principios Programáticos, los cuales fueron adoptados por el Directorio de CARE Internacional (CI) en noviembre de 2003. A un nivel fundamental, estos Principios deben informar y guiar nuestra labor:

## Principios Programáticos de CI

### **Principio 1: Promover el Empoderamiento**

Nos solidarizamos con las personas pobres y marginadas, y apoyamos sus esfuerzos para tomar el control de sus propias vidas, ejercer sus derechos y cumplir sus responsabilidades y aspiraciones. Nos aseguramos de que los participantes que representan a las personas afectadas intervengan en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de nuestros programas.

### **Principio 2: Trabajar en Sociedad con Otros**

Trabajamos con los demás para maximizar el impacto de nuestros programas, construyendo alianzas y asocios con aquellos que ofrecen enfoques complementarios, aquellos que pueden adoptar enfoques programáticos efectivos a gran escala, y/o aquellos que tienen la responsabilidad de hacer cumplir los derechos y reducir la pobreza a través de cambios en las políticas y la aplicación de las mismas.

### **Principio 3: Garantizar la Rendición de Cuentas y Promover la Responsabilidad**

Buscamos formas de responsabilizarnos ante las personas pobres y marginadas a quienes les han negado sus derechos. Identificamos a los individuos y las instituciones con obligación para con las personas pobres y marginadas, y apoyamos y alentamos sus esfuerzos por cumplir sus responsabilidades.

### **Principio 4: Abordar la Discriminación**

En nuestros programas y oficinas nos oponemos a la discriminación y la negación de los derechos basada en el sexo, la raza, la nacionalidad, el origen étnico, la clase social, la religión, la edad, la capacidad física, la casta, la opinión o la orientación sexual.

### **Principio 5: Promover la resolución no violenta de conflictos**

Promovemos medios justos y no violentos para prevenir y resolver conflictos a todos los niveles, haciendo notar que ellos contribuyen a la pobreza y a la negación de los derechos.

### **Principio 6: Buscar Resultados Sostenibles**

Cuando abordamos las causas subyacentes de la pobreza y la negación de los derechos, desarrollamos y utilizamos enfoques que aseguran que nuestros programas se traduzcan en mejoras duraderas y fundamentales en las vidas de las personas pobres y marginadas con quienes trabajamos in the lives of the poor and marginalized with whom we work.

Las Normas de Proyecto de CI complementan estos Principios Programáticos, con un foco más detallado en la orientación. Brevemente, cada proyecto de CARE debe:

1. Ser coherente con los **Principios Programáticos** de CARE Internacional.
2. Estar claramente relacionado con la **estrategia de una Oficina de País** y/o las metas programáticas a largo plazo de la misma.
3. Asegurar la **participación** activa y la influencia de los actores en los procesos de análisis, diseño, implementación, monitoreo y evaluación.
4. Tener un diseño que esté basado en un **análisis holístico** de las necesidades y los derechos de la población objetivo y las causas subyacentes de sus condiciones de pobreza e injusticia social. Un proyecto también debe examinar las oportunidades y los riesgos inherentes a las intervenciones potenciales.
5. Usar un **marco lógico** que explique de qué manera contribuirá el proyecto a lograr un impacto final en las vidas de la población objetivo.
6. Establecer una **meta final importante**, pero **alcanzable y medible**.
7. Ser apropiado desde el punto de vista **técnico, ambiental y social**. Las intervenciones deben estar basadas en las mejores prácticas vigentes y en el entendimiento del contexto social y las necesidades, los derechos y las responsabilidades de los actores.
8. Señalar la **conveniencia de los costos de proyecto**, a la luz de las estrategias de proyecto elegidas y de los productos y resultados esperados.
9. Formular e implementar un sistema y un **plan de monitoreo y evaluación** basado en el marco lógico, que asegure la recolección de datos iniciales, el monitoreo y la evaluación final, y prevea cómo se utilizará la información para la toma de decisiones; con un presupuesto que incluya sumas suficientes para implementar el plan de monitoreo y evaluación.
10. Establecer una **línea base** para medir el cambio en los indicadores de impacto y efecto, realizando un estudio o una encuesta antes de implementar las actividades del proyecto.
11. Usar **indicadores** que sean pertinentes, medibles, verificables y confiables.
12. Equilibrar las **metodologías de evaluación**, asegurar un grado de rigor apropiado, y cumplir las normas éticas reconocidas.
13. Ser informado por el **aprendizaje permanente** dentro y fuera de CARE y contribuir al mismo.

**Su Proyecto:** Como gerente de proyecto, las normas y los principios expuestos deben guiar su trabajo, incluso cómo se diseña el proyecto, qué estrategias de implementación se emplean, qué tipo de datos de monitoreo continuo se está recolectando, cómo se realizan las evaluaciones y cómo se utiliza esa información para mejorar los proyectos en ejecución y los proyectos futuros.

Si bien usted debe concentrarse básicamente en su propio proyecto, es importante **reconocer cómo se relaciona y cómo contribuye su proyecto a un programa más amplio** que promueva un cambio sostenible y más fundamental en las vidas de los beneficiarios elegidos. A pesar de que todos los proyectos tienen el objetivo de lograr cierto grado de impacto, por lo general el ámbito y la duración de un solo proyecto no es suficiente para producir por completo un cambio sostenible en las vidas de las personas. Pero puede y debe tener la responsabilidad de hacer contribuciones importantes a dicho cambio, además de las contribuciones adicionales hechas por las comunidades mismas, otros proyectos de CARE y proyectos dirigidos por otras organizaciones y el gobierno.

**BUSCAMOS FORMAS** de responsabilizarnos ante las personas pobres y marginadas a quienes les han negado sus derechos. Identificamos a los individuos y las instituciones con obligación para con las personas pobres y marginadas, y apoyamos y alentamos sus esfuerzos por cumplir sus responsabilidades.

# Capítulo 1

## Entender los documentos de proyecto

### EN ESTE CAPÍTULO

Conozca los documentos clave que definen su proyecto

### Introducción

En muchos casos, los Gerentes de Proyecto son contratados después que se ha diseñado los proyectos, se ha aprobado sus presupuestos, se han establecido socios y se han negociado contratos. Una de sus primeras tareas como Gerente de Proyecto recién contratado es ubicar todos los documentos clave que definen el proyecto y sus compromisos. Usted consultará estos documentos con frecuencia: ellos deben servir de base para la planificación del proyecto, el cumplimiento y el monitoreo de las actividades del proyecto.

La siguiente lista de verificación describe algunos de los documentos más comunes que los Gerentes de Proyecto deben consultar. (Pregunte al equipo de diseño y a la Dirección si hay otros documentos relacionados con el proyecto de los que usted debe tener conocimiento.)

#### Listado de Verificación de Documentos de un Proyecto

Documento	Propósito	
Propuesta Técnica	Junto con el convenio o contrato de su proyecto, este <b>documento orientador del diseño de su proyecto</b> señala el contexto, define el problema y describe la población afectada y las áreas objetivo. La propuesta técnica debe identificar la meta, los objetivos, las actividades, los insumos, los resultados y los indicadores. Asimismo, describe la estrategia del proyecto para lograr el impacto deseado. Además, este documento puede proporcionarle a usted la composición prevista de personal, el foco geográfico, y los socios, incluidos sus roles y responsabilidades.	✓
Marco Lógico	Algunas propuestas incluirán un marco lógico, que es un <b>resumen de los elementos principales de la propuesta</b> . El marco lógico le ofrece un panorama de cómo operará el proyecto para alcanzar su fin. Incluye los indicadores (medidas que muestran los progresos logrados), medios de verificación (fuentes de información y métodos empleados para mostrar los progresos logrados) y supuestos (acontecimientos, condiciones o decisiones que están fuera del control del proyecto) que se relacionan con la meta, los objetivos, los productos y las actividades.	
Presupuesto	El presupuesto presenta los <b>gastos previstos</b> para las actividades propuestas en la propuesta técnica. Cuando usted está bastante familiarizado con el presupuesto, puede gestionar mejor el financiamiento provisto por el donante. El presupuesto incluirá:  <i>Líneas presupuestarias aprobadas</i> – grandes grupos de gasto que pueden variar dependiendo del donante. Estos grupos se emplean para monitorear el estado de los gastos.	

Documento	Propósito	
<b>Presupuesto</b>	<p><i>Presupuesto detallado</i> – contiene los costos detallados incluidos en cada línea presupuestaria aprobada. Por ejemplo, el número de artículos presupuestados y los costos unitarios se incluyen en este documento.</p> <p><i>Participación en los costos</i> – representa la contribución de CARE a los gastos de proyecto que se sufragan con los fondos del donante (a parte del donante que financia el proyecto). Esta puede ser contribución en efectivo o “en especie”. El presupuesto describirá el tipo de costo y nombrará al donante. Las contribuciones para la participación en los costos son obligaciones contractuales; las contribuciones de los donantes se pueden reducir si CARE no puede cumplir con su participación en los costos.</p> <p><i>Recuperación de Costos Indirectos (ICR, por su acrónimo en inglés)</i> – Los costos indirectos de CARE representan todos los gastos de la sede (no se considera al área de Recaudación de Fondos, pero sí a las Unidades de Gestión Regionales) realizados para dirigir todo el trabajo de CARE. Estos tipos de costos se recuperan a través de ICR, calculada como un porcentaje de los costos directos de proyecto. La tasa de ICR representa el porcentaje de los costos de la sede que se aplicará al total de los costos de un proyecto de CARE. La tasa es aprobada por el gobierno norteamericano, y es aplicada en todas las solicitudes de financiamiento del gobierno de Estados Unidos.</p>	
<b>Notas de presupuesto</b>	<p>Las notas del presupuesto contienen <b>información</b> adicional sobre el presupuesto. Ellas deben explicar la naturaleza de los costos, la base de los costos unitarios y cómo se calculó el número de unidades en el presupuesto.</p>	
<b>Plan de Monitoreo y Evaluación</b>	<p>Algunas propuestas incluirán un plan de Monitoreo y Evaluación, el cual se utiliza posteriormente en la fase de implementación para <b>evaluar los progresos, el desempeño y el impacto de un proyecto</b>. <i>El monitoreo se refiere a la recolección sistemática</i> (además del análisis y uso) de información dentro del proyecto sobre sus progresos. <i>La evaluación se refiere a revisiones periódicas</i> de la información sobre los proyectos y su desempeño. La evaluación también se caracteriza por tener varios niveles. Cada nivel se relaciona estrechamente con la jerarquía de los objetivos en el marco lógico.</p>	
<b>Convenios de Asocio y Subdonación</b>	<p>Algunos convenios de asocio o subdonación se suscriben durante la fase de diseño de un proyecto. Los convenios entre CARE y los socios de proyecto <b>describen los derechos y las responsabilidades</b>. Entre los temas que se suelen tratar figuran el periodo de vigencia del convenio, los pagos y fondos obligados, presentación de informes y evaluación, disposiciones generales y otros temas que se relacionan con la confidencialidad, el conflicto de intereses, resolución de disputas, y muchos otros temas. Estos convenios permiten que los socios se responsabilicen unos a otros y solucionen conflictos potenciales. Si usted no ha celebrado antes un convenio con sus socios, asegúrese de hacerlo al inicio del proyecto.</p>	
<b>Contrato</b>	<p>Este acuerdo <b>con fuerza legal</b> entre CARE y el donante debe ser firmado para iniciar el proyecto (y todo gasto relacionado). Los contratos, también conocidos como convenios de donación, estipulan nuestras obligaciones para con el donante, junto con los requisitos en materia de informes, así como las reglas y normas. Asegúrese de leer detenidamente este importante documento, ya que le proporcionará a usted el esquema del cumplimiento del contrato.</p>	
<b>Convenio de Implementación Individual (IPIA)</b>	<p>El IPIA es el contrato celebrado entre una Oficina de País y un miembro de CI con respecto a un proyecto específico. En la mayoría de los casos, los IPIA se suscriben cuando el miembro que financia un proyecto no es el miembro principal de la OP. En el IPIA figura información básica sobre el proyecto, la proporción de la donación que será controlada por la OP, y el porcentaje de los costos globales que reunirá el miembro de CI. El convenio también estipula los requisitos del miembro de CI en materia de informes, y circunstancias especiales requeridas.</p>	

# Capítulo 2

## Elaborar los Planes de Implementación del Proyecto

EN ESTE CAPÍTULO

Conozca los  
elementos básicos  
de la implementación  
de proyectos

### Introducción

La planificación de proyectos conforma parte integrante de la gestión de proyectos. Con una planificación efectiva, usted – junto con su equipo de proyecto y los actores clave (socios y participantes de proyecto) – acuerdan qué se hará, quién lo hará, así como cuándo y cómo se hará. Un buen plan ayuda a optimizar el uso de los recursos del proyecto y limita el tiempo dedicado a resolver los problemas durante la implementación. En este capítulo usted aprenderá los elementos básicos de la planificación de la implementación de un proyecto.

### El Marco Lógico

Ya en la etapa de diseño/presentación, algunas propuestas de proyecto incluirán un marco lógico y otras no dependiendo de las exigencias del donante. Sin embargo, en la fase de puesta en marcha, todos los proyectos de CARE requieren un marco lógico. Como Gerente de Proyecto, usted debe trabajar con su equipo extendido de proyecto para modificar o elaborar el marco lógico del proyecto.

Un marco lógico, también conocido como Análisis del Marco Lógico (AML), **examina de manera práctica y con más minuciosidad la relación entre los insumos y los resultados**. A menudo se presenta en forma de tabla en la que aparecen todos los pasos, desde los insumos o recursos hasta el cumplimiento de la meta de programa. Su equipo de proyecto puede utilizar el marco lógico para seguir atentamente los componentes de la implementación relacionados con la teoría del cambio. Durante las fases iniciales de planificación, el marco lógico es una herramienta útil porque **obliga al equipo de proyecto a pensar con claridad en las relaciones** para que las actividades generen productos que cumplan los objetivos que, a su vez, satisfaga la meta del proyecto.

CONOZCA  
MÁS EN  
LÍNEA  
  
CONOZCA MÁS EN LÍNEA

Una guía recomendada para el proceso de diseño de proyectos es el excelente manual “CARE’s Project Design Handbook” de Rich Caldwell, o la versión condensada, “Essentials of Project Design.”

Para leer ambas versiones del manual, consulte Program Quality Digital Library, en <http://pqdl.care.org>.

El marco lógico es una herramienta matriz. La información se consigna en orden descendente (fila por fila) desde arriba hacia abajo. Luego, la lógica se verifica en orden, por fila, desde abajo hacia arriba. Las agencias de desarrollo usan varios formatos de marcos lógicos. A continuación se presenta un ejemplo de esta herramienta:

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Meta:</b> A qué se propone contribuir el proyecto en el largo plazo como resultado del logro de los objetivos intermedios	Mide el <b>impacto</b> . Evalúa el cambio real en las condiciones del problema básico identificado; muestra cambios que son fundamentales y sostenibles sin el apoyo constante del proyecto	Se suele medir por medio de estudios de línea base y línea final (evaluación final).	Reconocimiento de otras cosas que deben ocurrir (fuera del control del proyecto) para lograr el impacto deseado.
<b>Objetivos:</b> Qué respuesta busca obtener el proyecto entre la población objetivo	Mide los <b>efectos</b> . Describe las respuestas de la población objetivo a los productos del proyecto, p.ej., cambios de comportamiento, reacciones y percepciones, cambios sistémicos en las instituciones	También se miden por la diferencia entre las mediciones iniciales y finales.	Otras condiciones y cambios que otros actores deben generar.
Productos: Qué se propone lograr el proyecto en el corto plazo como resultado de las actividades del proyecto	Describe los <b>productos</b> del proyecto, es decir, los resultados directos de las actividades del proyecto de los que el proyecto es responsable.	Se deben documentar en los informes de monitoreo del proyecto	
<b>Actividades:</b> Qué hará el personal del proyecto; a veces se le denomina intervenciones	Mide la <b>realización</b> ; si se realizaron o no las actividades, y en comparación con los objetivos	Informes anuales y de monitoreo	
<b>Insumos:</b> ¿Qué recursos son necesarios para realizar las actividades del proyecto?	Puede incluir <b>recursos financieros</b> ; también <b>recursos humanos y logísticos</b> necesarios para llevar a cabo las actividades.	Informes financieros	

## Marco Lógico: Un Vistazo a las Filas

### Fila 1: Meta

#### Meta:

La primera fila describe la **meta de proyecto** o el **impacto deseado**.

- > La meta se enuncia en una oración, acompañada de uno o dos indicadores que medirán si se ha cumplido dicha meta.
- > Luego se menciona los medios de verificación respecto a cómo se medirá el indicador.
- > A continuación se indican los supuestos importantes de cómo los objetivos del proyecto ayudan a cumplir la meta del proyecto.

Nótese que CARE a veces hace referencia a la “meta de impacto de alto nivel” como la Meta de Programa, es decir, un cambio más fundamental de las causas subyacentes para el cual se necesita mucho más que este proyecto en particular. (Se puede agregar otra fila en la parte superior del marco lógico para identificar esa Meta de Programa.)

Sin embargo, según la Norma de Proyecto 6 de CI, una **Meta Final de Proyecto** debe ser **importante, pero medible y alcanzable** – es decir, se debe responsabilizar al proyecto de evaluar si la meta se cumplió o no, y si hizo una contribución razonable al logro de la Meta de Programa de alto nivel.

#### **Fila 2: Objetivos**

**Objetivos:** En la segunda fila se indican los objetivos del proyecto empleando el mismo sistema: descripción narrativa, indicadores, cómo se medirá los indicadores y, finalmente, los supuestos importantes que relacionan los productos del proyecto con el objetivo. Los objetivos deben ser a nivel de **producto o efecto** – cambios en el comportamiento de las personas o en los sistemas organizacionales.

#### **Fila 3: Productos**

**Productos:** En la tercera fila se señala los productos de las actividades de proyecto. Cada objetivo de proyecto generalmente tiene varios productos. Se formulan supuestos, si es necesario, sobre las actividades que conducirán a los productos, y sobre el objetivo de varios productos.

Nótese que hay una diferencia fundamental entre un producto y un resultado. Un producto es algo sobre lo que el personal de proyecto (y los socios ejecutores) tiene **control directo**. En cambio, un resultado es lo que otros hacen, influenciados por los productos del proyecto.

#### **Fila 4: Actividades**

**Actividades:** En la cuarta fila se señala las actividades o intervenciones realizadas por el proyecto que **generarán los productos deseados**. Puede haber más de una actividad por cada producto.

#### **Fila 5: Insumos**

**Insumos:** En la quinta fila se menciona los recursos o insumos **requeridos para llevar a cabo las actividades**.

El Marco Lógico es una herramienta útil para el diseño, la planificación, la implementación, así como el monitoreo y la evaluación de un proyecto. CARE le recomienda bastante **dirigir la elaboración de un Marco Lógico en la fase inicial de su proyecto** — a la larga, será más fácil para usted y su equipo informar los cambios destacados del proyecto y adaptar el proyecto según corresponda.

### **Plan de Trabajo sobre la Vida Útil del Proyecto**

Un Plan de Trabajo sobre la Vida Útil del Proyecto (LOP-WP, por su acrónimo en inglés) describe las **actividades generales** durante la vida útil del proyecto, junto con un marco **temporal general** para ejecutar cada actividad. Es un plan de acción multianual que abarca la vida útil del proyecto. EL LOP-WP se basa en las actividades mencionadas en el Marco Lógico, e incluye actividades tales como gestión del conocimiento, construcción de la marca y marketing que pueden no ser parte del marco lógico.

## Plan de Trabajo Anual

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un **plan detallado** de las actividades para lograr un **conjunto específico de resultados** durante un año en particular. El PAT se deriva del Marco Lógico del proyecto, y cuando se trata de proyectos multianuales, el PAT se deriva de los progresos hechos por el proyecto hasta la fecha. Un PAT bien elaborado contiene un claro plan de acción que relaciona los recursos, las actividades y responsabilidades con los resultados. También sienta las bases para la toma de decisiones, la planificación diaria, y la presentación de informes de desempeño a lo largo del año. EL PAT debe identificar quién hace qué, por qué, cuándo, dónde y con qué recursos.

Cuando usted prepara un PAT, es imprescindible involucrar a la Gerencia del Proyecto, al área de Apoyo a Programas y a los actores del proyecto a medida que determina qué se debe implementar durante el año, el marco temporal, y el costo involucrado. El documento producido debe señalar las actividades principales que se realizarán durante el año fiscal, con un marco cronológico/cronograma de ejecución.

## Proceso de Preparación del PAT

Un buen proceso de preparación del PAT es fundamental para establecer una visión **compartida y llegar a un consenso** entre el equipo extendido del proyecto sobre lo que se debe lograr durante el año — y por qué. El proceso ayudará a los participantes a entender los desafíos que plantea la implementación, y cómo abordarlos para lograr los resultados del proyecto. El involucramiento de sus socios en el proceso garantizará un entendimiento común y asegurará el cumplimiento del compromiso de todas las partes involucradas. A continuación se describen los pasos que usted debe dar como mínimo para elaborar su PAT:

- 1) **Formación del equipo de planificación anual:** Dirigido por el Gerente de Proyecto; un equipo de 3 a 5 personas que representan a la gerencia del proyecto, además de un miembro de cada organización social es suficiente. (Nota: el número de miembros del equipo puede aumentar dependiendo de la escala y estructura del proyecto y el número de socios.)
- 2) **Revisión de documentos:** la revisión detallada de los siguientes documentos es fundamental para alcanzar un entendimiento común:
  - a. **Marco lógico:** El marco lógico presenta una “foto instantánea” de la lógica inherente a la solución del problema que el proyecto trata de resolver. El proceso de preparación del PAT da la oportunidad de cuestionar el marco lógico y proponer una actualización del mismo, y llegar a un consenso en torno a la cadena de resultados y la lógica vertical/vertical del marco lógico. Tal vez usted tenga que abordar algunas (o todas) las preguntas clave siguientes:
    - i. ¿El problema o las condiciones externas importantes han cambiado desde que se elaboró el marco lógico o desde el último plan anual de trabajo?
    - ii. ¿La lógica general en la solución propuesta sigue siendo válida?
    - iii. ¿El impacto, los productos y resultados esperados siguen siendo válidos y son alcanzables?
    - iv. ¿Hay problemas difíciles de controlar para medir los indicadores de desempeño del proyecto? ¿Se han propuesto cambios?
    - v. ¿El análisis de riesgos todavía es válido?

# SEPA MÁS EN LÍNEA



SEPA MÁS EN LÍNEA

El Instrumento de Medición de las Normas de Proyecto (PSMI) es un proceso facilitado que sirve de guía al personal y los socios del proyecto para cumplir las Normas de Proyecto de CI. Usted podrá ver lo bien que su proyecto está cumpliendo estas normas y, de ser necesario, podrá formular planes de acción para mejorar la calidad del programa.

Para acceder al PSMI, consulte Program Quality Digital Library, <http://pqdl.care.org>.

b. Plan de Trabajo sobre la Vida Útil del Proyecto (LOP-WP): Revisar el LOP-WP es fundamental para asegurar que las actividades propuestas para el año sean compatibles con las actividades generales de proyecto previstas. La revisión de este documento puede traer como resultado la necesidad de hacer cambios al LOP-WP debido a alguna (contradicción) o dar más claridad al plan, cambiar el marco temporal, o examinar la ineficacia y la efectividad de las actividades planeadas a partir de la experiencia en implementación. En tales casos, usted tendrá que subrayar los cambios propuestos al LOP-WP en el documento narrativo del PAT, con una justificación para su aprobación, junto con una nueva versión del LOP-WP. Tal vez deba plantear algunas o todas la preguntas clave siguientes:

- i. ¿Las actividades propuestas para LOP todavía pueden generar los productos deseados?
- ii. ¿Los recursos de que dispone el proyecto en este momento son suficientes para realizar estas actividades?
- iii. ¿El marco temporal propuesto sigue siendo realista?

c. Último informe de progreso: El último informe de progreso, si el proyecto ya ha comenzado a presentar informes al donante, contiene la información actualizada necesaria para elaborar el PAT. Se recomienda bastante que el equipo de elaboración del PAT lea detenidamente y comprenda perfectamente las siguientes secciones del informe de progreso:

- i. Los resultados concretos frente a las metas (presentados en el Marco Lógico y el Marco de Monitoreo del Proyecto). La comparación de las metas y los resultados concretos, tanto del periodo como del proyecto hasta la fecha, destacará las deficiencias que los planificadores deben resolver en el siguiente periodo,
- ii. Descripción narrativa que presente un análisis y explique los resultados indicados.
- iii. Cambio en el entorno operativo.
- iv. Análisis de riesgos, supuestos y entorno, incluidos los acontecimientos externos que tienen impacto en el proyecto.

3) **Decidir las actividades de gestión:** Las actividades de gestión son una parte esencial de la implementación, especialmente en los primeros y últimos años de la vida del proyecto. Si bien podría resultar difícil vincular algunas actividades a resultados específicos del proyecto, los resultados se consideran la base para ejecutar muchas de las actividades convencionales del proyecto. Debido a este nivel de importancia, junto con el costo sustancial y las implicancias de tiempo de ciertas actividades, el equipo de planificación tiene que tomar decisiones críticas asociadas a la etapa de implementación del proyecto. A continuación se presenta algunos ejemplos de actividades de gestión:

a. Actividades generales / en ejecución:

- i. Reuniones del comité de gestión del proyecto, es decir, el comité directivo
- ii. Viajes de campo con fines de monitoreo, presentación de informes, y planificación / revisión de progresos
- iii. Actividades de comunicación, es decir, página Web, boletines, taller de "lecciones aprendidas"
- iv. Desarrollo de las capacidades del personal
- v. Auditorías financieras, tanto de los libros de los socios como del proyecto
- vi. Monitoreo del desempeño financiero, ritmo de gasto, etc.
- vii. Inventario / conteo físico

- viii. Ejercicio periódico de prácticas reflexivas, que podría incluir el uso del Instrumento de Medición de las Normas de Proyecto (PSMI)
- b. Actividades de puesta en marcha del proyecto:
- Montar las oficinas
  - Contratación de personal, descripciones de funciones, inducción, movilización del personal, desarrollo de las capacidades
  - Movilización de recursos del proyecto, es decir, adquisición de nuevos bienes, mantenimiento de los bienes existentes/usados, contribuciones de la comunidad/los actores
  - Elaboración, negociaciones y suscripción del Memorando de Entendimiento (MdE) de los socios
  - Aprobación de las autoridades a nivel nacional y de campo
  - Diseñar los sistemas de información y comunicación
  - Establecer una línea de base (estudio inicial de indicadores a nivel de resultado y de impacto)
- c. Actividades de cierre del proyecto:
- Informe final (informe de cierre del proyecto), esquema, recolección y análisis de datos, y redacción
  - Evaluación final del proyecto (Consultar la Política de Evaluación de CI)
  - Documentación y diseminación de lecciones aprendidas
  - Auditoría final
  - Realización de actividades relacionadas con la estrategia de retiro
  - Evolución de las intervenciones
  - Mantener la capacidad de los recursos humanos
  - Hacer una verificación de los bienes del proyecto, su condición, su uso/eliminación en el futuro
- 4) **Decidir las actividades de Monitoreo y Evaluación:** El PAT debe incluir las actividades planeadas como parte del plan de Monitoreo y Evaluación. (Consultar el Capítulo 5: Monitoreo y Evaluación.)
- 5) **Considerar preguntas clave /puntos/desafíos:**
- El momento y la calidad del informe de progreso (*Consultar el Capítulo 7: Redacción del Informe*)
  - ¿Cuáles son las tendencias en el contexto del proyecto que podrían tener impacto en el plan del próximo año?
  - ¿De qué forma los aciertos y las deficiencias en el desempeño del año pasado influenciarán o modelarán el plan del próximo año?
- 6) **Comunicar el plan aprobado:** El plan aprobado se debe comunicar y explicar al personal y los socios del proyecto. Este proceso de comunicación marcará el inicio de los planes individuales, y servirá de estímulo para el monitoreo y la presentación de informes del desempeño periódicos y bien fundados.

### Esquema del Documento del PAT

- > *Introducción* (una página): información del proyecto, resumen de logros, proceso de preparación del documento, periodo comprendido, etc.
- > *Consideraciones estratégicas:* tendencias y asuntos en el ambiente operativo que tienen repercusiones en el programa.
- > *Logros hasta la fecha:* (Si no es el primer PAT del proyecto) se debe incluir las lecciones aprendidas hasta la fecha, especialmente las que pueden tener repercusiones en los planes futuros del proyecto. Esta sección también debe incluir la presentación de informes que tengan en cuenta la meta del año pasado y el LOP-WP.



La diseminación de lecciones aprendidas puede ser parte del proceso de compartir el informe final de evaluación de su proyecto, por medio de CARE Evaluation e-Library (consultar la Política de Evaluación de CI).

Para acceder a Evaluation e-Library, ingrese a:  
<https://gyst.globaldev.org/eiscare/lessonslearned.asp>

- > *Objetivos y resultados* previstos para el próximo año
- > *Actividades planeadas* para el año: incluidas las actividades de proyecto en ejecución, nuevas actividades del proyecto, actividades de gestión habituales, actividades de gestión especiales (puesta en marcha del proyecto, terminación, etc.)
- > *Cronograma*: gráfico de Gantt (ver en las páginas 62 y 63 un ejemplo del gráfico de Gantt)
  - a. Sección A “Descripción”: Esta sección incluye tres tipos de información:
    - i. Los productos, tal como aparecen en el Marco Lógico del proyecto y en el mismo orden
    - ii. Las actividades principales bajo cada resultado de acuerdo al ML del proyecto y tal como se planearon en el LOP-WP del proyecto
    - iii. Las subactividades que definen las actividades planeadas para este año para lograr los resultados de proyecto esperados. Como estas actividades serán la hoja de ruta del personal del proyecto a lo largo del año, las descripciones deben ser específicas y deben tener una duración limitada.
  - b. Sección B “Marco Temporal”: Esta sección consta generalmente de 12 columnas que representan los 12 meses del año fiscal que comienza el 1ro de julio y finaliza el 30 de junio del siguiente año. Si el proyecto está en la etapa de puesta en marcha, usted tendrá que llegar a un acuerdo con el donante y/o el personal de la sede de CARE respecto a la duración del primer y último PAT. (el primer PAT abarcaría el periodo comprendido entre el inicio y fin del año fiscal para asegurar que el monitoreo, la presentación de informes, la presupuestación y otros procesos planeados concluyan en el año dos.)
  - c. Sección C “Acontecimientos Importantes”: Esta sección incluye los indicadores a nivel de actividad que le ayudarán a monitorear la realización de todas las actividades. Para que los acontecimientos importantes tenga un significado, asegúrese de que las subactividades (ver Sección A, iii) sean bastante específicas.
  - d. Sección D “Medios de Verificación”: Esta sección señala los métodos que empleará el proyecto para verificar y medir los datos y la información relacionada con la realización de las actividades, es decir los documentos del proyecto, las actas de reunión, etc. Para un análisis más exhaustivo, ver el Marco de Monitoreo del Proyecto. (*Consultar el Capítulo 6: Monitoreo y Evaluación*)

# Gráfica de Gantt

Gráfica de Gantt

Sección A	Sección B	Sección C	Sección D
Descripción	Marco Temporal	Acontecimientos Importantes	Medios de Verificación
<b>Resultado 1: XXXX</b>			
110 Actividad principal			
111 subactividad uno			
112 subactividad dos			
113 subactividad tres			
120 Actividad principal			
121 subactividad uno			
122 subactividad dos			
123 subactividad tres			
<b>Resultado 2: XXXX</b>			
210 Actividad principal			
211 subactividad uno			
212 subactividad dos			
213 subactividad tres			
220 Actividad principal			
221 subactividad uno			
222 subactividad dos			
223 subactividad tres			

# Capítulo 3

## Planificación y Monitoreo del Presupuesto

EN ESTE CAPÍTULO

Aprenda los fundamentos de la planificación y el monitoreo de presupuestos

### Introducción

Una de las habilidades clave que usted debe tener para ser un buen Gerente de Proyecto es la capacidad de gestionar un presupuesto. Esto constituye a todas luces un desafío para los profesionales técnicos que pueden tener poca o ninguna capacitación o experiencia en la gestión de un presupuesto. No obstante, casi el 90 por ciento del presupuesto de CARE se gasta en los proyectos. Por lo tanto, es de crucial importancia que usted sepa gestionar y monitorear correctamente un presupuesto. En este capítulo, conocerá los fundamentos de la planificación y el monitoreo de un presupuesto.

### Planificación del Presupuesto

El personal de Programas debe trabajar en estrecha colaboración con el personal de Apoyo a Programas (Finanzas, RRHH, Compras y Administración) para elaborar los presupuestos. Los aportes de **Apoyo a Programas son esenciales** para asegurar que los presupuestos reflejen las mejores estimaciones de costos, y que las políticas internas de la oficina de país se consideren en áreas tales como participación en los costos, Recuperación de Costos Indirectos (ICR), y recuperación de Costos de Programa Compartidos (SPC), gestión de caja, presentación de informes financieros, gestión de inventarios y equipo, así como programas de compras.

La información contenida en el presupuesto aprobado y en las notas del presupuesto es crucial para que un Gerente de Proyecto (GP) monitoree y presente informes sobre las actividades del proyecto con efectividad. Como GP, usted también debe tener acceso a los siguientes documentos antes de la planificación del presupuesto:

- 1) Lineamientos sobre el presupuesto elaborados por Apoyo a Programas (a nivel de la oficina de país)
- 2) Plan anual de trabajo
- 3) El último informe sobre la tasa de gasto del presupuesto (en US\$ y en la moneda de presentación de informes impuesta por el donante, según sea necesario)
- 4) Gastos históricos provenientes del sistema de contabilidad
- 5) Pautas del donante



Entre los documentos necesarios para una buena presupuestación figuran:

- > Presupuesto Aprobado + Notas de Presupuesto
- > Lineamientos de Presupuesto elaborados por Apoyo a Programas
- > Plan Anual de Trabajo
- > Informe sobre la Tasa de Gasto del Presupuesto
- > Gastos Históricos de Contabilidad
- > Pautas del Donante

*Nota: esta no es una lista completa; también se puede necesitar otros documentos para satisfacer los requisitos en materia de planificación de presupuestos.*

Estos documentos proporcionarán los datos necesarios para alimentar las líneas presupuestarias. La exactitud de los presupuestos exige prestar atención tanto al monto gastado por cuenta y línea presupuestaria y el total acumulativo o el monto total del presupuesto del proyecto. La meta de gastos es que, en la medida de lo posible, los presupuestos de gastos directos de proyecto por cuenta y línea presupuestaria estén dentro del 10 por ciento al final del Año Fiscal (FY), mientras no excedan el monto total del presupuesto del proyecto.

## Líneas Presupuestarias Comunes

En esta sección, usted aprenderá a presupuestar líneas presupuestarias comunes, como por ejemplo, gastos de personal, compras (equipo y suministros), actividades de proyecto, gastos contractuales, otros gastos directos, ICR, y gastos de programa compartidos. Asegúrese de elaborar los presupuestos en estrecha coordinación con Finanzas, RRHH, Compras, y Administración. Nunca presente un presupuesto de proyecto a un donante sin la verificación y aprobación formal de estos departamentos, a menos que haya sido aprobado por el CD.

### i. Plan de Dotación del Personal

La primera línea presupuestaria clave a menudo es los gastos de personal. Por lo general, la propuesta indica la composición del personal de proyecto, incluso el número de empleados, sus cargos y el presupuesto asignado. Como Gerente de Proyecto, con frecuencia usted tendrá que hacer cambios en la composición de personal prevista para responder a los objetivos y las actividades del proyecto. Una vez que se ha decidido la composición del personal con la Alta Dirección y el donante, se debe formular un plan de dotación del personal para preparar los costos mensuales y anuales del personal del proyecto. El departamento de RRHH de la oficina de país debe facilitar la información sobre los sueldos.

*Nota: Asegúrese de que los cambios no aumenten el total de la línea presupuestaria de sueldos más del porcentaje permitido por su donante. (Consultar el Capítulo 5: Cumplimiento del Contrato.)*

*Paso 1:* Mencione todos los puestos incluidos en su equipo

*Paso 2:* Consiga los sueldos mensuales de cada puesto (incluya los beneficios, o prepare un paquete de beneficios similares para separarlos). Recuerde **calcular los aumentos salariales anuales si se trata de un proyecto multianual**.

*Paso 3:* Según las necesidades del proyecto, incluya el grado de esfuerzo requerido por cada empleado al mes. Por ejemplo, si un GP va a trabajar a tiempo completo durante todo el año, el dato a consignarse será 1 al mes. Si se va a contratar un especialista a tiempo parcial para los últimos 4 meses del año, el dato a consignarse será 0.5 desde el mes 9 hasta el mes 12, y así sucesivamente.

### ii. Plan de Compras

Las compras están directamente relacionadas con las actividades del programa/proyecto y también con los presupuestos de caja debido a su valor en dólares. En los últimos cinco años, Auditoría Interna ha observado repetidas veces que muchas de las OP no elaboran planes de compras. **Debe darse cuenta de que la elaboración de un plan de compras es esencial para el éxito de su proyecto.** En la propuesta del proyecto, el presupuesto y las notas del presupuesto usted encontrará información respecto a lo que debe incluir en su plan de compras.



Consulte la herramienta de Planificación de Compras en Program Quality Digital Library, <http://pqdl.care.org>.

Auditoría también ha observado que los planes no se revisan ni se actualizan periódicamente. Si hay adiciones y/o eliminaciones que representan un monto considerable en dólares, asegúrese de modificar sus planes de compras, ya que estos cambios tendrán impacto en el flujo de fondos de la OP. Si se hace cambios en las actividades de compra o si se posponen para un trimestre posterior, usted deberá actualizar sus planes de compras de modo que reflejen este cambio.

> **Normas del Donante:** Antes de embarcarse en una compra, verifique las restricciones que impone el donante a los artículos que se van a cargar a su cuenta. Algunos artículos pueden tener un código geográfico específico (p.ej., todos los proyectos financiados por el gobierno norteamericano o la Unión Europea). Si se necesitan exoneraciones, solicítelas con bastante anticipación. NO coloque/confirme un pedido sin haber obtenido dicha exoneración.

**Asistencia de CARE Atlanta:** Si necesita ayuda o alguna aclaración relacionada con la compra de algún artículo, comuníquese con la oficina de Atlanta. Para que sus consultas sean atendidas con más rapidez, diríjalas al funcionario encargado de su oficina de país.

### iii. Actividades del Proyecto

Es aquí donde las actividades se convierten en costos a partir del plan anual de trabajo. CARE recomienda hacer esto como parte del ejercicio de planificación detallada de la implementación. (Consultar el Capítulo 2: Elaborar los Planes de Implementación.)

*Paso 1:* Indicar todas la actividades

*Paso 2:* Identificar todos los componentes necesarios para realizar cada actividad

*Paso 3:* Estimar todos los costos asociados a cada componente

*Paso 4:* Sumar el monto total

### iv. Otros costos directos/Costos de Proyecto Compartidos (SPC)

Los Costos de Proyecto Compartidos (*SPC, por su acrónimo en inglés*) son los gastos realizados a nivel de la Oficina de País en el marco de las actividades económicas de la OP que apoyan a múltiples proyectos. *Los costos se distribuyen a cada uno de los proyectos en función del beneficio que recibe cada proyecto.* Este enfoque representa una alternativa para presupuestar directamente las actividades de apoyo para cada proyecto. Esta es una manera más eficaz de procurar gestión y apoyo conjuntos a los numerosos programas locales y compartir el costo de dicho apoyo.

## Ejemplo: Capacitación

Componente	Método de Cálculo
Capacitador	Número de eventos de capacitación X número de días por evento de capacitación X tarifa del capacitador por día
Lugar	Número de días por evento de capacitación X costo del lugar por día
Comidas	Número de participantes X número de comidas X costo de comida por persona
Artículos de escritorio	Costo de artículos necesarios X cantidad de cada artículo
Transporte	Costo de transporte X número de participantes
Viáticos	Tasa de viáticos X número de participantes X número de días

Como Gerente de Proyecto, usted debe discutir sobre la parte correspondiente del SPC de su Proyecto con el área de Finanzas en su OP.

### v. Costos Contractuales/Subdonación

Esta sección incluirá los costos directos de proyecto del subdonatario, ICR (o un equivalente) – presentados por año (si se trata de una subdonación multianual)

(Consultar el Capítulo 4: Monitoreo de Subdonaciones.)

### vii. Recuperación de Costos Indirectos (ICR)

CARE USA trata de recuperar los gastos ICR de todos los donantes cuando se negocia el financiamiento de un donante para implementar proyectos. La negociación de la tasa ICR es un proceso por medio del cual el financiamiento del donante se puede usar para pagar los gastos de una operación de la sede en apoyo de los gastos directos de un proyecto que el donante apoya en un país.

*Nota: Para CARE USA, el ICR se refiere únicamente al apoyo de la sede. Todos los gastos realizados en el país son tratados como costos directos de proyecto.*

El Acuerdo sobre la Tasa Negociada de Costos Indirectos (NICRA, por su acrónimo en inglés) es el reconocimiento por escrito del gobierno federal de los Estados Unidos de lo que CARE puede cargar a cada donación/contrato celebrado entre dicho gobierno y CARE. Por lo general, se da a CARE una “tasa ICR provisional” para los proyectos para usarla cuando se presentan propuestas de presupuesto e informes trimestrales/finales provisionales. Usted deberá modificar el informe financiero y presentarlo tan pronto como CARE reciba la tasa ICR final correspondiente al(a) año(s) anterior(es).

CARE USA negocia anualmente el NICRA y lo comunica al personal de Finanzas de las OP.

## Proyección de necesidades de efectivo del proyecto

En base al presupuesto proyectado, usted debe conocer las necesidades de flujo de fondos del proyecto para asegurar la disponibilidad de fondos cuando se deba hacer egresos. Como GP, usted debe trabajar en estrecha colaboración con el Contralor o un empleado designado, como el Contador de Proyecto, para determinar una proyección de flujo de fondos razonable — en la moneda en que se requiere los fondos. Lo ideal sería hacer proyecciones semanales de las necesidades de efectivo. Si ello no es posible, usted debe saber cuánto efectivo

necesitará el proyecto para el mes. También debe estar familiarizado con el proceso, y saber qué genera la transferencia de fondos.

**A continuación encontrará algunas preguntas orientadoras** que le ayudarán a tener un mejor entendimiento de cómo funciona el flujo de fondos — desde el origen hasta la cuenta bancaria de CARE, para el uso del proyecto:

- > ¿Qué debe recibir el donante (p.ej., informe, pedido de fondos, etc.) para dar comienzo a la transferencia de fondos a la cuenta de CARE?
- > ¿Los fondos se deben transferir primero a la cuenta de la sede de CARE (como en el caso de la disposición de fondos de las Cartas de Crédito de la Reserva Federal [FRLC] de los proyectos financiados por el gobierno norteamericano)? ¿Y las cuentas de otros miembros de CI?
- > Una vez que los fondos son recibidos por la sede u otros miembros de CI, ¿el GP debe trabajar con el Contralor de la OP para solicitar la transferencia de fondos (como en el caso de la sede), o la oficina de CI transferirá automáticamente los fondos sin necesidad de que la OP los solicite?
- > ¿Cuánto se demora la sede o los otros miembros de CI en transferir electrónicamente los fondos a la cuenta bancaria de la OP?
- > Si los gastos de proyecto se desembolsan de los bancos de las suboficinas, ¿cuánto se demora la Oficina Principal para transferir los fondos a la cuenta bancaria local en la moneda requerida?
- > Si se trabaja con subdonatarios, ¿qué debe saber el GP para asegurar que los fondos sean transferidos sin inconvenientes a la cuenta bancaria del subdonatario? ¿Y el pago a los proveedores?

Sabiendo cómo proyectar correctamente las necesidades de flujo de fondos, usted puede asegurar que los fondos sean transferidos según las necesidades, y reducir así el riesgo de que CARE sufra pérdidas por el tipo de cambio.

## Monitoreo del Presupuesto

Para monitorear bien su presupuesto, usted tendrá que examinar “el ritmo de gasto” – el ritmo al que se gastan los fondos en un proyecto. Un ritmo de gasto rápido o lento es indicio de que la implementación del proyecto está avanzando con más rapidez o con más lentitud de lo originalmente previsto.

**Ritmo de gasto lento:** Un ritmo de gasto lento puede ser señal de **demoras en la implementación**, y que no se podrá gastar por completo los fondos al final del periodo presupuestario del año en curso, o durante la vida útil de la donación. Tal vez sea necesario un periodo de extensión sin costo – de ser así, inicie este proceso lo antes posible. **Nota:** *un periodo de extensión sin costo puede ser necesario, pero no siempre es óptimo. Puede haber recursos adicionales para actividades, pero tal vez no se disponga de recursos para SPC e ICR.*

**Ritmo de gasto rápido:** Un ritmo de gasto rápido puede ser señal de que la implementación del proyecto esta **adelantada con respecto al calendario**, o que algunas actividades **cuestan más de lo previsto**. Usted debe hacer seguimiento a esta situación para asegurarse de que el nivel de gasto esté sincronizado con el avance previsto del proyecto. De lo contrario, tendrá que asignar más fondos o reducir el ámbito del proyecto. En ambos escenarios habría que negociar con el donante y la Dirección de la OP.

## Cómo monitorear un presupuesto

Su presupuesto es de vital importancia para el éxito de su proyecto. Como GP, usted debe **monitorear las actividades financieras del proyecto** por lo menos una vez al mes. Lo ideal sería tratar de trabajar en estrecha colaboración con la Unidad de Apoyo a Programas (el Contralor o el Contador del Proyecto) y decidir lo siguiente:

- > Asuntos críticos relacionados con el cumplimiento del presupuesto
- > Requerimientos del GP y el donante en cuanto al monitoreo financiero
  - presupuesto detallado (aprobado por el donante), comparado con los gastos reales, en US\$ y en la moneda original de la donación/moneda de presentación de informes. Siempre revise el presupuesto de la donación y los gastos desde la fecha de inicio del proyecto, comparando los datos con el presupuesto anual y la vida útil del presupuesto de la donación.

Pida a la Unidad de Apoyo a Programas que le ayude a analizar los datos explicando las variaciones favorables y desfavorables entre el monto presupuestado y el monto real a nivel de línea presupuestaria. En el caso de **proyectos multianuales, organice una reunión por lo menos cada tres meses**. Si los proyectos son de corto plazo (6 a 12 meses), consulte mensualmente con Finanzas.

## Presentación de informes en US\$ y en la moneda requerida por el donante

Aunque el dólar es la moneda oficial de los libros de contabilidad (registros financieros) de CARE USA, y la moneda más común cuando se recibe fondos y se presenta informes al donante, CARE recibe cuantiosos fondos por los cuales se deben presentar informes en otras unidades monetarias (p.ej., euros, dólares canadienses, dólares australianos, coronas danesas, etc.). **Es muy importante dar seguimiento a los fondos gastados y al saldo en US\$ y en la moneda de presentación de informes al donante.** Al hacerlo, usted sabrá cuál es el efecto de las fluctuaciones monetarias desde el momento en que la propuesta/el presupuesto del proyecto fue aprobado hasta la fecha, y podrá hacer ajustes en los gastos según corresponda.

# Capítulo 4

## Gestionar y Monitorear Subdonaciones

### EN ESTE CAPÍTULO

Aprenda a identificar correctamente a los receptores de subdonaciones y a reducir riesgos

### Introducción

El número de proyectos que CARE implementa por medio de subdonaciones/contratos está aumentando a un ritmo constante. Debido a este aumento, es de vital importancia que todos los Gerentes de Proyecto de CARE identifiquen correctamente a las organizaciones socias, evalúen y monitorean las actividades de programa para reducir riesgos, obtengan seguridad razonable de que los fondos se estén gastando de acuerdo a lo previsto, y se aseguren de que el proyecto esté cumpliendo con las normas y pautas establecidas por el donante.

CARE tiene la responsabilidad de garantizar que el subreceptor gaste la donación de acuerdo a las normas y pautas del donante y los procedimientos y políticas internas de CARE. Esto se aplica cuando CARE, como receptor principal de los fondos, entrega parte de la donación a un subreceptor.

**CARE USA elaboró, en julio de 2005, un documento bastante completo, titulado Manual de Gestión y Cumplimiento de Subdonaciones.** El manual brinda orientación y herramientas para ayudar al personal de la sede y las Oficinas de País a cumplir con eficiencia y confianza las responsabilidades de CARE cada vez que el proyecto exige subdonar fondos/actividades con otras entidades. El manual plantea preguntas tales como:

- a. ¿Cómo debemos elegir a los subreceptores?
- b. ¿Cómo sabrá la Oficina de País cuál es el mejor “instrumento” que debe usar – para subdonar, subcontratar, o comprar bajo una donación?
- c. ¿Cuáles son las formas de realizar una evaluación de riesgos asociados a los subreceptores?
- d. ¿Cómo realizamos un monitoreo efectivo/eficiente de las subdonaciones?
  - > ¿Cuál es la responsabilidad de CARE ante el(s) donante(s) en lo que respecta a las técnicas de monitoreo de los subreceptores?
  - > ¿Cuáles son las diferentes técnicas de monitoreo, y cuál es la mejor forma de documentarlas?
  - > ¿Cuándo es necesario realizar un monitoreo permanente y/o monitoreo por medio de una “evaluación separada”?



Para una revisión detenida de la información presentada en este capítulo, consulte CARE USA Sub-Grant Management and Compliance Manual, publicado en julio de 2005

- e. ¿Qué constituye un subconvenio completo?
  - > ¿Cómo aplicamos el ICR (presupuesto total y a nivel de cada subconvenio)?
  - > ¿Cómo debemos manejar los costos de SPC de las organizaciones socias?
  - > ¿Cómo negociamos el presupuesto y aprobamos el presupuesto de un subreceptor? ¿Cuánta flexibilidad podemos dar?
  - > ¿Cuáles son los mejores términos y condiciones de pago? ¿De reembolso de costos? ¿De adelantos? ¿Hay otra alternativa?
  - > ¿Qué tipo de informes debemos solicitar a los subreceptores?
- f. ¿Qué debe saber (y hacer) un GP respecto a la fase de término de un subconvenio? ¿Respecto a la fase posterior al término del subconvenio?

## El Ciclo de Implementación de una Subdonación



Aunque cada fase del ciclo de subdonación es importante, este capítulo se concentra en dos temas importantes para los Gerentes de Proyecto:

- 1) La importancia de realizar una **evaluación exacta de los riesgos** durante la fase previa a la donación y de implementación.
- 2) La forma efectiva de **monitorear** las actividades de la subdonación.

En Sub Grant Management and Compliance Manual encontrará herramientas para realizar una evaluación de riesgos.

## Evaluación Exacta de los Riesgos

Una evaluación exacta de los riesgos es fundamental para el éxito de la evaluación realizada por la Oficina de País antes de la donación. La valoración de riesgos implica evaluar cuán efectiva es la implementación del programa de una entidad, así como su sistema de control interno para prevenir y detectar el incumplimiento de las normas federales del gobierno norteamericano y las políticas internas de CARE. Una evaluación de riesgos determina la prioridad de los subreceptores que van a ser objeto de estudio y el nivel de monitoreo a realizarse.

**La evaluación de riesgos no debe considerarse como una tarea que se realiza por única vez.** La alta rotación del personal del subreceptor, un cambio en la calidad de los informes requeridos o en la fecha de presentación de los mismos, o la información recibida de otras fuentes, pueden hacer necesario un examen para determinar si se justifica una modificación de la evaluación de riesgos.

Para determinar los riesgos, usted y su equipo deben evaluar aspectos tales como:

- > La envergadura y antigüedad de la agencia
- > Solidez y sofisticación de la experiencia de la agencia en la implementación de programas
- > Solidez del control interno de la agencia
- > Cuánto tiempo la agencia ha sido subreceptora de la Oficina de País
- > Monto de la subdonación de CARE (en un año) como porcentaje del financiamiento total previsto del subreceptor, proveniente de todas las fuentes en un año
- > Monto total de las subdonaciones anteriormente concedidas por CARE a la agencia
- > Monto total de la subdonación que CARE financiará en el marco del presente subconvenio
- > Monto de la subdonación que CARE financiará en el marco del presente subconvenio como porcentaje del total de la línea presupuestaria de subdonación, de acuerdo al convenio de donación entre CARE y el gobierno norteamericano
- > Complejidad de las fuentes de financiamiento
- > Viabilidad financiera y flujo de fondos
- > Conocimiento y experiencia de la agencia en las normas aplicables del donante
- > Variedad y complejidad de los programas que se van a financiar
- > Resultados de la experiencia previa de CARE con la agencia
- > Grado de involucramiento del personal de programa de CARE con la agencia
- > Información sobre la agencia obtenida de otras ONG internacionales, dependencias de la ONU y otros donantes
- > Importancia de la información 'negativa' sobre la agencia, obtenida de las organizaciones arriba mencionadas

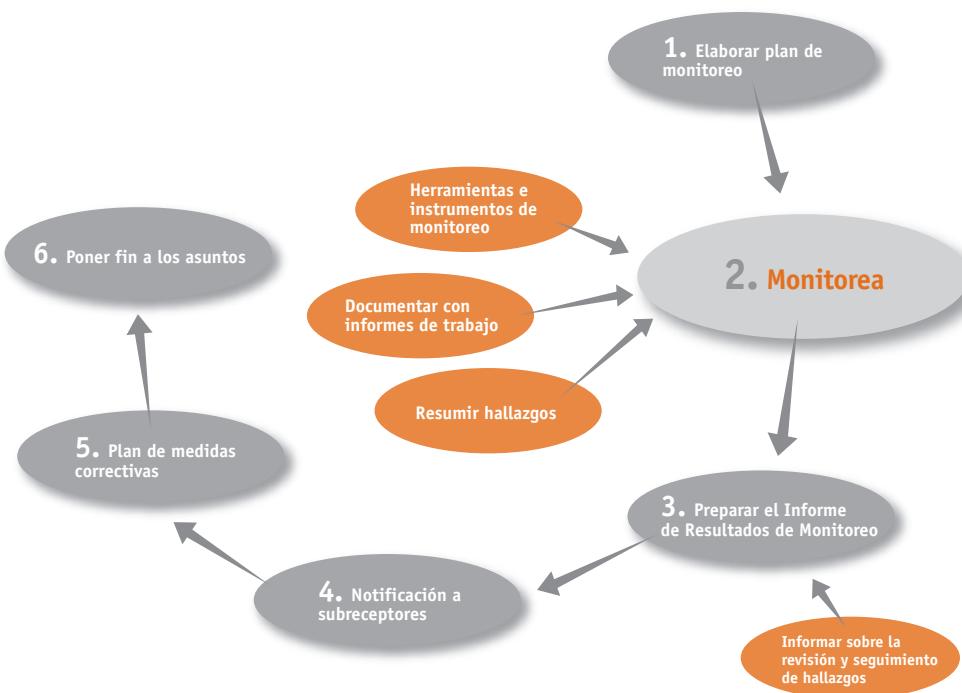
- > La agencia realizará sus propias compras, o CARE hará las compras importantes en nombre de la agencia

La Oficina de País siempre debe considerar la **complejidad de las fuentes de financiamiento y de los programas** que se están financiando para determinar si se justifica la evaluación de riesgos. Es bastante probable que el mismo subreceptor tenga diversos niveles de evaluación de riesgos asignados para un proyecto más o menos complejo.

## Monitoreo

Los planes de monitoreo para cada subreceptor deben ser elaborados a la medida para que correspondan al programa que el subreceptor dirige, al financiamiento que el receptor recibe y al nivel de riesgo evaluado del subreceptor.

### El Ciclo de Implementación de una Subdonación



El cumplimiento de la auditoría impuesta por el donante (p.ej.; auditoría simple o auditoría de programa específico) es sólo una de las numerosas herramientas de monitoreo del receptor que existen. El monitoreo del subreceptor se debe realizar a lo largo del año o del periodo del proyecto. **No se fíe sólo de la auditoría anual.**

El monitoreo durante las “actividades en marcha”, también conocido como “monitoreo durante la donación” puede tomar diversas formas. Una herramienta fundamental de monitoreo es comunicar al subreceptor la **información básica de la donación** (p.ej., número del convenio de Donación/Contrato, título y número de la donación, nombre de la agencia del donante institucional) y requisitos de cumplimiento aplicables.



>> **Riesgo Bajo:** La Oficina de País mantiene relaciones duraderas y satisfactorias con el subreceptor. El subreceptor ha tenido auditorías impecables y todos los informes pasados se han presentado con exactitud.

>> **Riesgo Medio:** El subreceptor es nuevo para la Oficina de País, pero ha mantenido relaciones satisfactorias con la sede o con otras Oficinas de País de CARE y es parte de una organización grande que tiene éxito, como es el caso de una ONG internacional.

>> **Riesgo Alto:** Una organización sin fines de lucro, pequeña y nueva, que dirige un nuevo programa probablemente sea considerada de alto riesgo, por lo menos hasta que tenga cierta trayectoria.

Existen otras herramientas de monitoreo, entre ellas:

1. **Examinar los informes financieros y de desempeño** presentado por el subreceptor
2. **Realizar visitas de campo** al subreceptor para examinar los registros financieros y programáticos y observar las operaciones
3. **Mantener contacto periódico** con el subreceptor y hacer preguntas pertinentes sobre las actividades del programa
4. **Disponer lo necesario para el cumplimiento de las obligaciones y procedimientos convenidos** para ciertos aspectos de las actividades del subreceptor, como la determinación de elegibilidad.

Las leyes y normas del donante pueden imponer requisitos de monitoreo del subreceptor, los cuales son propios de un programa. Asimismo, factores como el monto de las donaciones, el porcentaje de los fondos de programa de la entidad intermedia concedidos a los subreceptores, la complejidad de los requisitos de cumplimiento, y el riesgo de incumplimiento por parte de los subreceptores, evaluado por la entidad intermedia, pueden influir en la naturaleza y el alcance de los procedimientos de monitoreo.

> **Monto de las Donaciones**

Las grandes donaciones en dólares son de mayor riesgo.

> **Porcentaje de Financiamiento Traspasado**

Cuento mayor es el porcentaje de las donaciones de programa traspasadas, mayor es la necesidad de que CARE monitoree al subreceptor.

> **Complejidad del Programa**

Un programa con requisitos de cumplimiento complejos corre mayor riesgo de incumplimiento y, por ende, es necesario monitorearlo más de cerca.

> **Riesgo en cuanto al Subreceptor**

Se evaluará a los subreceptores y se establecerá si el riesgo es alto, medio o bajo para determinar si es necesario monitorearlos más de cerca. En general, los subreceptores nuevos requieren un monitoreo más detenido. Se evaluará a los subreceptores ya existentes en función de los resultados obtenidos durante el monitoreo de la donación y las auditorías realizadas a los subreceptores. Un receptor ya existente puede merecer un monitoreo más detenido cuando tiene antecedentes de incumplimiento como receptor principal o como subreceptor, hace cambios de personal clave, o implementa sistemas nuevos o hace cambios sustanciales a los sistemas existentes.

## Técnicas de Monitoreo Sugeridas

A continuación se presenta nueve técnicas de monitoreo sugeridas que ayudarán al personal de la OP a alcanzar los objetivos de monitoreo de los subreceptores de riesgo alto, medio y bajo. Estas técnicas se sugieren para examinar áreas básicas de monitoreo del cumplimiento:

1. **Inspección física** – Reunir evidencia física (si es necesario) cuando evalúa a subreceptores de riesgo alto. Esto se puede hacer revisando o inspeccionando el equipo nuevo, observando el inventario y determinando el ratio empleados/cliente. La revisión de facturas o de otros documentos justificativos puede satisfacer el mismo objetivo cuando se evalúa a subreceptores de riesgo medio o bajo.

2. Confirmación – Presentar a terceros solicitudes por escrito para confirmar lo afirmado por el subreceptor. Esto puede incluir la confirmación del saldo de las cuentas por cobrar o la confirmación de que una persona recibió los servicios de un programa en particular.
3. Rastreo – Examinar los documentos que sustentan una transacción registrada y una verificación del registro de un documento en los archivos contables. El rastreo puede ayudarle a obtener evidencia de las transacciones registradas. La Oficina de País puede utilizar el rastreo para verificar una transacción, como es el caso de una factura, por medio del sistema contable hasta su registro final en los archivos contables, el diario, los libros del programa de donación pertinente. La Oficina de País también puede utilizar el rastreo para verificar incidentes fuera de lo común y para verificar los gastos informados a CARE sobre la fiabilidad de los resultados y logros del programa para apoyar la documentación.
4. Preguntas – Obtener respuestas de la gerencia y los empleados a las preguntas relacionadas con las operaciones del subreceptor. La Oficina de País puede utilizar las preguntas para tener un mejor entendimiento de la composición del personal, el nivel de supervisión, la provisión de servicios, los controles de gestión, así como de la operación del programa. Las preguntas son generalmente la base para realizar más pruebas con el fin de justificar las respuestas a las preguntas.
5. Observación – Presenciar las actividades físicas tales como el inventario físico o un recorrido a las instalaciones, y asistir a reuniones de personal con los clientes. La Oficina de País también puede usar esta técnica para observar cómo se dirige un programa. La observación y las consultas se deben emplear para examinar áreas de monitoreo cuando la Oficina de País no puede revisar un documento en ninguna otra forma. Cuando las circunstancias no permiten revisar o examinar la documentación, la OP puede hacer preguntas y observar el proceso para garantizar que los controles previstos sean suficientes y adecuados o que estén siendo implementados de acuerdo a lo planeado. En el caso de un subreceptor de riesgo bajo, tal vez sea suficiente hacer preguntas sobre el proceso (para entender como funciona). Sin embargo, la observación puede ser necesaria cuando se trata de un subreceptor de riesgo alto o medio.
6. Reejecución – Efectuar un cálculo para verificar por separado la integridad de las transacciones o saldos, es decir, para determinar la elegibilidad y los beneficios para un programa. La Oficina de País emplea los datos en el expediente para calcular la elegibilidad y los beneficios, y compara los resultados con la determinación del subreceptor. El proceso de repetir el cálculo hecho por el subreceptor se denomina reejecución.
7. Conciliación – Hacer cuadrar dos grupos independientes de registros para garantizar su integridad y existencia. La conciliación puede ser necesaria para confirmar los ingresos y las cuentas por cobrar de una donación en un subreceptor de riesgo alto o medio antes de cerrar el año de un programa.
8. Inspección – Leer con sentido crítico un documento para comparar la información contenida en dicho documento con otra información conocida. Esto incluye revisar contratos, contratos de arrendamiento, pólizas de seguro, lineamientos de programa, actas de reuniones de directorio y otros documentos pertinentes. La inspección se puede aplicar en todas las actividades de monitoreo independientemente del nivel de riesgo.



## 9 Técnicas de Monitoreo

1. Inspección física
2. Confirmación
3. Rastreo
4. Preguntas
5. Observación
6. Reejecución
7. Conciliación
8. Inspección
9. Procedimientos analíticos



#### La Documentación de Monitoreo debe incluir ...

1. Plan de Monitoreo
2. Herramienta/ Instrumento de Monitoreo
3. Documentos de Trabajo
4. Resúmenes
5. Informe de Resultados de Monitoreo
6. Informe de Revisión y Seguimiento de Resultados de Auditoría
7. Notificación
8. Plan de Medidas Correctivas
9. Carta de Conclusión

9. Procedimientos analíticos – Llevar a cabo una serie de pruebas específicas para analizar la razonabilidad de los datos. Una Oficina de País puede emplear procedimientos analíticos tales como ciertos ratios o tendencias para determinar condiciones fuera de lo común que indican que se justifica hacer mayores análisis. Los procedimientos analíticos se pueden utilizar para dar cierto nivel de seguridad respecto a los subreceptores de riesgo bajo, y se pueden utilizar para confirmar y fundamentar la razonabilidad de los datos de los subreceptores de riesgo alto.

#### Documentación de Monitoreo

Para garantizar el éxito del monitoreo, usted tendrá que basarse en la implementación de una serie de técnicas de monitoreo totalmente documentadas. A continuación se presenta lo que constituye una documentación adecuada, y otros formatos que se derivan del uso de una técnica específica.

1. **Plan de Monitoreo** – CARE exige a cada Oficina de País con subreceptores que formule y mantenga un plan de monitoreo. Uno de los fines de este manual es ayudar a las Oficinas de País a elaborar un plan formal de monitoreo. El manual también expone la información requerida y las áreas mínimas que deben ser incluidas en un plan. El plan de monitoreo debe servir de base para todas las actividades de monitoreo.
2. **Herramienta /Instrumento de Monitoreo** – La herramienta/el instrumento de monitoreo es el(los) formulario(s) empleados para organizar la revisión. El formulario proporciona información objetiva de la donación, y permite que el personal de la Oficina de País evalúe las áreas de riesgo. La herramienta/el instrumento de monitoreo se puede diseñar de tal manera que contemple revisiones de oficina y monitoreo sobre el terreno. Alternativamente, si es necesario, se puede diseñar otros formularios para cada actividad.
3. **Documentos de Trabajo** – Los documentos de trabajo son los registros escritos generados durante la revisión de monitoreo. Estos documentos importantes sirven de registro desde el comienzo de la revisión hasta que se redacta el informe, que documenta todas las medidas adoptadas en el proceso de revisión. Los documentos de trabajo incluyen los instrumentos de monitoreo y las anotaciones detalladas tomadas durante una revisión. Los documentos de trabajo bien estructurados facilitan

el traslado del material escrito durante la revisión al informe de monitoreo – asegúrese de que estén ordenados, sean entendibles, y que se limiten a los temas pertinentes. Escriba con sencillez, y organice los materiales para la revisión de supervisión y la auditoría.

4. **Resúmenes** – Los resúmenes ofrecen un panorama objetivo, ponen en perspectiva los hallazgos y pueden ligar otras áreas afines.
5. **Informe de Resultados de Monitoreo** – Prepare un informe claro, preciso y formal de la revisión de monitoreo para presentar una visión general del cumplimiento a la Dirección y a la organización que procura los fondos. El informe debe contener informes complementarios para brindar una apreciación completa de la situación. Por otro lado, el informe debe señalar con exactitud las condiciones encontradas en comparación con los requisitos legales o regulatorios. Por ejemplo, un informe de monitoreo podría señalar no sólo las condiciones encontradas durante la revisión de monitoreo, sino también las condiciones encontradas por el auditor en el informe de auditoría.
6. **Informe de Revisión y Seguimiento de los Resultados de Auditoría** – El monitoreo incluye una revisión de los últimos resultados de auditoría. Discuta los resultados de auditoría con el subreceptor para comprobar si se han adoptado medidas correctivas y se han cobrado las deudas. La comunicación con el auditor le ayudará a estar informado de cualquier auditoría en curso que esté relacionada con la revisión de monitoreo del cumplimiento.
7. **Notificación** – La notificación por escrito al subreceptor es necesaria para documentar los resultados del monitoreo y describir someramente los hallazgos y las medidas correctivas asociadas requeridas.
8. **Plan de Medidas Correctivas** – Un plan de medidas correctivas describe someramente las acciones que el subreceptor se propone adoptar para abordar resultados de no cumplimiento. La corrección oportuna de los problemas identificados a raíz de las revisiones de monitoreo podría evitar este tipo de resultados o la desaprobación de gastos en la siguiente auditoría.
9. **Carta de Conclusión** – Una carta de conclusión acepta formalmente el plan de medidas correctivas del subreceptor y señala que CARE opina que los problemas de no cumplimiento observados en los resultados de monitoreo se han resuelto satisfactoriamente.

# Capítulo 5

## Cumplimiento del Contrato

EN ESTE CAPÍTULO

Conozca las  
áreas clave de  
cumplimiento

### Introducción

Nuestros valores esenciales de integridad y excelencia exigen que CARE realice actividades de la mejor manera posible mientras sirve a las comunidades en las que trabaja. Todo financiamiento, donación o bien recibido por CARE de un donante debe estar sujetos a requisitos acordes con las intenciones del donante. Esos requisitos, o "restricciones," pueden variar bastante, yendo de requisitos bastante limitados hasta normas complejas relacionadas con la auditoría y permisibilidad de costos. Asimismo, el trabajo de CARE es regulado o controlado por una serie de leyes locales o nacionales que imponen requisitos adicionales a nuestras actividades.

**Es sumamente importante que todo Gerente de Proyecto dé alta prioridad al cumplimiento de estos requisitos.** Aunque usted no sea directamente responsable de esas tareas, sí tiene la responsabilidad de asegurar que los empleados cuyas funciones se relacionan con el cumplimiento en su Oficina de País conozcan los requisitos y desempeñen eficientemente sus funciones. Naturalmente, prestar atención a estos requisitos y cumplirlos, mejora la reputación y la relación de CARE con un donante, y promueve el compromiso de CARE con la integridad y la responsabilidad.

**Este capítulo subraya áreas clave que a menudo son reguladas o controladas por los donantes y las leyes aplicables.** Aunque los ejemplos presentados son básicamente de donaciones financiadas por el gobierno de Estados Unidos, otros donantes pueden tener requisitos similares u opuestos.

Esta sección también ofrece un panorama general del cumplimiento de los contratos. Si tiene inquietudes o preguntas concretas sobre alguno de estos temas, y en especial de su aplicación, comuníquese con el funcionario correspondiente de la Oficina de País o con el miembro principal, y / o el miembro de CI designado como contacto de un donante en particular.

SEPA MÁS  
  
EN LÍNEA  
SEPA MÁS EN LÍNEA

Para mayor información sobre los requisitos de donantes de Estados Unidos y otros países, consulte: [www.carematrix.org](http://www.carematrix.org).

El trabajo colaborativo de diversos miembros de CI tiene como objetivo poner en conocimiento del personal de la Oficina de País las **normas, políticas y prácticas aplicables al financiamiento** proveniente de AusAID, CIDA, Danida, DFID, UE, ECHO, NORAD y el gobierno norteamericano. La página Web está organizada por temas relacionados con las áreas sobre las preguntas frecuentemente las Oficinas de País. La solapa "Donor Materials" contiene información adicional (incluso la versión electrónica de las normas de solicitud) y orientación colgada por los miembros de CI, que se puede usar para garantizar el cumplimiento de los requisitos.

PIN: Cuando se registre por primera vez, tendrá que usar el siguiente código  
**PIN: 84jh15kl** (escriba el código PIN sólo con letras minúsculas).

## Requisitos Previos a la Donación

**Los requisitos de cumplimiento relacionados con un programa específico se originan en las primeras etapas** de la formulación del programa con un donante. Antes que un donante considere la posibilidad de proporcionar financiamiento a una organización para alcanzar un objetivo de ayuda o desarrollo, se definen las condiciones o prioridades. Estas condiciones o prioridades pueden incluir requisitos específicos, así como normas y políticas generales que se aplican a todos los receptores que solicitan y reciben financiamiento.

**Muchas de estas condiciones y prioridades se describirán en la solicitud de donación.** Los documentos toman diferentes nombre, incluyendo "Solicitud para Presentar Propuestas", "Solicitud para Entrar a Licitación," "Informe Anual de Programa," "Orden de Tarea," "Licitación" y otros nombres. Independientemente del nombre, desde el punto de vista del cumplimiento usted debe familiarizarse con el contexto de financiamiento de un programa por parte de un donante. En particular, usted debe comprender los requisitos de cumplimiento que podrían ser parte dicha solicitud. Conserve una copia de la solicitud en las etapas iniciales de la planificación de un proyecto en caso pueda necesitarla en el futuro.

**La propuesta de CARE es una respuesta por escrito a la solicitud.** Por lo tanto, ella contiene una serie de "promesas". Estas promesas no sólo tienen que ver con el proyecto y sus objetivos, sino también con representaciones asociadas al cumplimiento y, en ciertos casos, con certificaciones legales que comprometen a CARE durante la vida útil del proyecto. La propuesta de CARE también podría contener una serie de puntos que, de ser aprobados por el donante, constituirían una aprobación previa requerida. Por ejemplo, si se incluye en una propuesta para USAID "viaje internacional previsto durante la vida útil de una donación," el financiamiento de USAID para esa propuesta constituiría la aprobación previa requerida del viaje internacional. Contar con aprobaciones previas es fundamental para evitar solicitar más adelante autorización al donante para ciertas actividades o medidas. Sin embargo, algunos donantes, como la UE, no considerarán la propuesta completa como parte del contrato y siempre exigirán prohibiciones explícitas/aprobaciones previas. Como se señaló en el Capítulo 1, usted debe familiarizarse con la propuesta de proyecto presentada por CARE, ya que el donante intentará hacer cumplir las actividades y los requisitos que CARE ha prometido cumplir durante el periodo de validez de la donación.

## Acuerdo con el Donante

**Una vez que el donante accede a financiar un programa de CARE, ambos firman un acuerdo o un documento legal.** Dependiendo del tipo de acuerdo con el donante, puede tratarse de un "Contrato," "Convenio de Cooperación," "Donación," "Subdonación," "Subcontrato," etc. Estos documentos pueden variar considerablemente, desde un acuerdo marco duradero firmado por un representante de CARE hasta acuerdos complicados de muchas páginas, pasando por acuerdos sencillos de tan sólo dos páginas, que estipulan los requisitos mínimos de cumplimiento. Independientemente del nombre o de la duración, el acuerdo escrito de CARE con un donante establece los requisitos aplicables al trabajo de CARE, con inclusión de las referencias a varias normas, reglas y políticas que CARE está obligado a cumplir en el marco del mencionado acuerdo. Estos documentos deben ser revisados detenidamente e incorporados en el trabajo de CARE bajo un determinado proyecto, y deben ser mantenidos en un archivo accesible para facilitar su consulta y uso. Este archivo debe incluir todas las modificaciones que se pueden hacer a una donación durante su periodo de validez.



Como Gerente de Proyecto, usted debe familiarizarse con los requisitos previos a la donación, así como con las "promesas" relacionadas con el cumplimiento, descritas en las propuestas de proyecto de CARE.

Hay puntos que pueden requerir aprobación previa, y el donante intentará hacer cumplir las actividades y los requisitos que CARE ha prometido cumplir durante el periodo de validez de la donación.

Como Gerente de Proyecto, es esencial que usted se familiarice con el acuerdo legal de CARE con el donante, y conserve un juego de toda la documentación y sus modificaciones.

# ¿SABÍA QUE...? ¿SABÍA QUE...?

- > En ciertos casos, los requisitos tales como las obligaciones legales impuestas por un gobierno local o por el gobierno nacional de un miembro principal se aplican independientemente de si el donante los reconoce o no como requisitos en virtud de un convenio.
- > Todas las Oficinas de País deben adoptar una serie de prácticas fundamentales para garantizar que el trabajo cumpla no sólo con las reglas y normas aplicables, sino también con las políticas, los procedimientos y las normas de CARE.

Asimismo, CARE tiene como norma que un miembro de CI que no es miembro principal o que no es el encargado de una Oficina de País en particular, celebre un **Convenio de Implementación Individual de Programa** ("IPIA" por su acrónimo en inglés) que regulará las relaciones entre dicho miembro y la Oficina de País. Los formularios del IPIA varían de acuerdo al miembro de CI. Los IPIA se suelen ejecutar para complementar un Acuerdo Marco de Implementación de un Proyecto ya existente entre un miembro de CI y la Oficina de País. Los convenios tienen por objeto regular las relaciones laborales a largo plazo entre un miembro de CI y una determinada Oficina de País.

Como Gerente de Proyecto, es esencial que usted se familiarice con esta documentación, y que conserve un juego de todos los documentos y sus modificaciones.

## Cumplimiento: Términos y Condiciones Clave, Leyes, Normas y Prácticas

**Durante la implementación de una donación concedida por un donante, hay varias áreas importantes de cumplimiento que pueden estar limitadas o controladas.** Estas áreas pueden variar considerablemente dependiendo del donante y sus requisitos.

A continuación se presenta una lista de requisitos comunes de cumplimiento aplicables a los fondos recibidos y programados por CARE:

- > **Costos Elegibles.** ¿Hay normas impuestas por el donante que informen cuáles son los gastos que se pueden cargar o no a un programa en particular? Por ejemplo, en el caso de los proyectos financiados por el gobierno estadounidense, el donante puede sufragar sólo los gastos que cumplen los requisitos establecidos en la Circular A-122 de la OMB. Realizar gastos en contravención de estos requisitos dará lugar al cuestionamiento o desaprobación de dichos gastos más adelante, con la posibilidad de que CARE se vea obligada a devolver al donante los fondos gastados o, de lo contrario, absorber pérdidas no previstas.
- > **Aprobaciones Previas para Ciertos Gastos.** Algunos gastos elegibles pueden requerir aprobación previa del donante. Por ejemplo, en el marco de las donaciones de USAID, esta norma se aplicaría a lo siguiente: la compra de equipo (cuyo valor sobrepase los \$5,000) y otros gastos de capital; gastos de vivienda; gastos de apoyo para capacitación (capacitación de empleados de otras instituciones); gastos de afiliación; gastos previos a una donación; gastos de publicación e impresión; viajes internacionales; y pago de horas extraordinarias. Cualquiera de estos conceptos que este expresamente incluido en el presupuesto de la propuesta puede considerarse "aprobado" si el donante acepta la propuesta y financia todo el programa. Es sumamente importante comprender a fondo la documentación de la propuesta.
- > **Aprobaciones Programáticas Previas.** El donante también podría exigir aprobaciones cuando se trata de ciertas acciones programáticas. Por ejemplo, en el caso del financiamiento del gobierno norteamericano, se exige las siguientes aprobaciones previas: cambios en el ámbito o en los objetivos de un programa; cambios de personal clave; ausencia de un empleado clave por más de 3 meses o una reducción del 25% en el tiempo dedicado al proyecto; transferencia de fondos entre líneas presupuestarias de gastos directos e indirectos; transferencia de fondos asignados para la

capacitación de los participantes (capacitación de empleados de otras instituciones); y la subdonación, transferencia o subcontratación de actividades si no fueron previamente aprobadas por USAID. En el caso de la UE sucede lo contrario, pues las transferencias de fondos entre líneas presupuestarias de gastos directos e indirectos están prohibidas, pero los cambios de personal clave no tienen que ser aprobados. Usted tendrá que leer las normas aplicables o consultar con el representante del miembro de CI para mayor información.

> **Compras.** La compra de equipo o servicios en el marco de un convenio celebrado con un donante representa una de las áreas más importantes de cumplimiento, en parte porque la comprobación de estas transacciones es relativamente sencilla, pero también porque las transacciones de compra figuran entre las más reguladas por los donantes de CARE. Debe tenerse presente los siguientes requisitos:

- *Normas, Políticas y Procedimientos.* ¿Qué requisitos y normas de compra impone el donante? ¿Cuál es la política de compras de su Oficina de País? Su OP tiene políticas y procedimientos establecidos que garantizan la imparcialidad e integridad del proceso de compras, que abordan temas tales como especificaciones de licitación/propuesta, conflicto de intereses y otras áreas. Por otro lado, el donante puede tener requisitos que exigen ciertos procedimientos.
- *Procedencia, Origen y Nacionalidad.* Para ofrecer beneficios económicos a los proveedores de bienes y servicios del país donante, muchos donantes dan un trato preferencial o estipulan que los bienes y servicios sean adquiridos de ciertos proveedores. ¿Qué limitaciones se aplican a su convenio en cuanto a la procedencia, el origen y la nacionalidad? ¿El donante exige que los bienes adquiridos en el marco de una donación se compren en una determinada zona geográfica? ¿Con qué exoneraciones se podría contar, y cuándo y cómo se pueden solicitar?
- *Bienes Inelegibles.* Un donante puede tener una política que prohíbe la compra de ciertos bienes. ¿En su convenio se prohíbe la compra de algún tipo de equipo o de suministros? Por ejemplo, en el marco de un convenio cualquiera con USAID, lo siguiente no puede ser financiado con los fondos de esa agencia: equipo militar, equipo de vigilancia, bienes y servicios que apoyen las actividades de la policía o de otras fuerzas del orden, equipo y servicios de aborto, artículos de lujo y equipo para juegos de azar, así como equipo para modificar el clima. En el caso de la UE, la compra de terrenos e inmuebles siempre será inelegible.
- *Requisitos de Aprobación Previa.* ¿La compra de ciertos bienes requieren la aprobación previa del donante? En el caso de las donaciones del gobierno estadounidense, se necesita una aprobación previa por escrito para comprar con los fondos del gobierno norteamericano cualquier bien cuyo precio supere los US\$ 5,000 y tenga una vida útil de un año (definido como "equipo"). Asimismo, para USAID, los siguientes bienes están considerados como "artículos bajo restricción," y se necesita una aprobación previa independientemente del valor de la compra: vehículos automotores (incluidas las motocicletas), productos agrícolas, productos farmacéuticos, pesticidas, equipo usado, fertilizantes, y bienes excedentes propiedad del gobierno norteamericano.



#### Áreas Comunes de Cumplimiento

- Gastos Elegibles
- Aprobaciones Previas para Ciertos Gastos
- Aprobaciones Programáticas Previas
- Compras
- Requisitos de Aprobación Previa
- Controles de Exportación
- Controles de Importación
- Gastos Previos a la Donación
- Gestión y Supervisión del Donante
- Marketing/Construcción de Marca
- Participación en los costos /Aportación Paralela
- Flexibilidad de las Líneas Presupuestarias
- Ingresos de Programa
- Antiterrorismo
- Auditorías
- Gestión y Monitoreo de Subdonaciones
- Revisión de Acuerdos Legales y Modelos de Acuerdos
- Administración de Contratos
- Riesgos y Otras Responsabilidades Legales
- Cabildeo

- *Controles de Exportación.* ¿La compra propuesta tiene que cumplir alguna ley o norma sobre el control de exportación? Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos tiene leyes, normas y procedimientos de exportación que monitorean y controlan la exportación de ciertos bienes y servicios que se originan o se fabrican en Estados Unidos. Por lo general, estos requisitos son impuestos con el fin de monitorear y limitar la proliferación de tecnologías y materiales que se podrían utilizar para fabricar armas de destrucción masiva, así como con el fin de tener presente una serie de factores políticos tales como los intereses de seguridad nacional y el antiterrorismo. A continuación se presenta los bienes más comprados por CARE que pueden tener controles de exportación aplicables a marcas norteamericanas (o bienes producidos o manufacturados en ese país):

- Equipo electrónico (computadoras de escritorio, computadoras portátiles, teléfonos satelitales, radios o software), o
- Embarques de artículos de uso militar, policial o para el control del crimen, que son de marcas norteamericanas, tales como armaduras de protección, chalecos antibalas, armaduras para vehículos, o visores nocturnos
- Embarque de todo tipo de mercadería o servicios a Cuba, Irán, Sudán, Siria, Libia o Corea del Norte.

Las oficinas de país deben consultar con el departamento de Compras de CARE USA antes de la compra de artículos que encajen con esta descripción que sean de marcas estadounidenses (o hechos o producidos en Estados Unidos).

- *Controles de Importación.* ¿El país en el que usted trabaja cuenta con controles, restricciones o limitaciones sobre la mercadería importada? ¿Qué impuestos o derechos aduaneros se deben pagar? ¿CARE tiene categoría de organización exenta del pago de impuestos que evite estos gravámenes? ¿La naturaleza de la mercadería importada acarrea riesgos legales para CARE? ¿El donante se hará cargo de los impuestos que se tuvieran que pagar?
- *Gastos Previos a la Donación.* Durante la etapa de preparación para implementar un proyecto, ¿CARE piensa efectuar gastos que tal vez sean necesarios antes de firmar el convenio con el donante? ¿El donante ha impuesto limitaciones respecto a cuándo se puede realizar gastos bajo un determinado proyecto? Por ejemplo, dichos gastos podrían incluir la contratación de personal y el pre posicionamiento del equipo y los suministros. Si, por ejemplo, el programa es financiado por el gobierno estadounidense, se necesita una aprobación previa para realizar esos gastos.
- *Gestión y Supervisión del Donante.* Una de las relaciones más importantes para usted - como Gerente de Proyecto – y para el personal de la Oficina de País es con las personas que administran un programa en nombre del donante. En muchos casos, los grandes donantes ubican a sus empleados en la misma ciudad donde se encuentra la oficina de país, y les encargan la supervisión programática de una donación. Sin embargo, en ciertos casos, las personas que vienen del extranjero (generalmente del país que provee los fondos) también tienen participación en la administración de un programa. ¿Cuánto participará el donante en la gestión o supervisión diaria de una donación? ¿Quién se encargará de la supervisión? Para que el programa tenga éxito, es

imprescindible que haya claridad en ese punto y conexión con las partes involucradas.

- *“Participación Sustancial”*. En los convenios de cooperación y las donaciones financiadas por USAID, “participación sustancial” es el término que se utiliza para describir la supervisión del donante. En los convenios de cooperación con USAID, siempre hay una sección específica que explica el grado de participación sustancial de USAID en un determinado programa. Por lo general, salvo en ciertas áreas específicas, se supone que la supervisión y gestión por parte de USAID va a ser muy limitada. No obstante, en ciertos casos, el personal de USAID sobrepasa o excede su autoridad directiva. Por lo tanto, es de fundamental importancia revisar y aclarar por escrito el grado de participación sustancial en una donación lo antes posible.
  - *Personal del Donante*. Aunque todos los empleados del donante son importantes, ¿algunos tienen más autoridad que otros? ¿Quién tiene autorización para aprobar ciertas tareas que son estipuladas en una norma o política? Por ejemplo, en USAID, el monitoreo diario de las actividades de programa implementadas por CARE lo realiza el Funcionario Técnico A Cargo (CTO, por su acrónimo en inglés). No obstante, la autoridad del CTO es limitada. La persona que normalmente tiene a su cargo la gestión y supervisión es el Funcionario de Convenio (a quien también se le conoce como Funcionario Contratante). El Funcionario de Convenio delega al CTO ciertas responsabilidades relacionadas con dirigir la implementación de una donación. A menos que esté expresamente estipulado en el convenio con USAID o en algún otro documento, todas las aprobaciones previas requeridas deberán ser recibidas por escrito del Funcionario de Convenio. En el caso de la UE, el nombre del contacto siempre aparecerá en el convenio de donación.
- > **Marketing/Construcción de Marca.** Los donantes exigen cada vez más que se reconozca públicamente el financiamiento provisto por ellos a CARE. Los requisitos pueden variar, desde el consentimiento de CARE en reconocer al donante cuando proceda, hasta la preparación de una propuesta detallada que se relacione con los aspectos de marketing del proyecto y las estrategias de reconocimiento del donante. ¿Qué requisitos establece el donante en cuanto a su reconocimiento público? ¿Cómo se va a utilizar el nombre y/o el logo del donante, si lo hay, cuando se realicen las actividades de proyecto? ¿Qué pasos se deben seguir para obtener la aprobación del donante, si es necesario?
- > **Participación en los Costos /Aportación Paralela.** Los donantes a menudo exigen que CARE contribuya al cumplimiento de las metas de un determinado proyecto mediante la participación en los costos o la aportación paralela. Dependiendo del contexto y del donante, CARE podría utilizar las contribuciones en efectivo, contribuciones en especie (por ejemplo, equipo y suministros donados), contribuciones de la comunidad a un programa, otros proyectos financiados por otros donantes que apoyan las actividades del proyecto que requiere contribuciones de contrapartida/participación en los costos, y otros para cumplir con la obligación de participar en los costos. ¿Cuál es la participación en los costos o la contribución de contrapartida que requiere su proyecto, y cómo se identificará y dará cuentas de ella? ¿Será responsabilidad de la Oficina de País, o el miembro de CI asociado al financiamiento proveerá la contribución – o lo harán ambos? ¿Qué restricciones se aplican a la participación en los costos? Las normas del gobierno norteamericano

## ¿SABÍA QUE...? ¿SABÍA QUE...?

Piense detenidamente en las siguientes preguntas sobre la participación en los costos/fondos de contrapartida:

- > ¿Cuál es la participación en los costos o los fondos de contrapartida que requiere su proyecto, y cómo se identificará y dará cuentas de ella?
- > ¿La participación en los costos/los fondos de contrapartida serán responsabilidad de la Oficina de País, o el miembro de CI asociado al financiamiento proveerá la contribución—o lo harán ambos?
- > ¿Qué restricciones se aplican a la participación en los costos?
- > ¿CARE pasará una parte de las obligaciones de participación en los costos a sus subdonatarios o socios? (De ser así, los montos deben conformar parte integrante del convenio, y deben ser monitoreados.)
- > ¿Las contribuciones de donantes distintos son compatibles con las normas y reglas de los principales financieros, como la UE y el gobierno

permiten una amplia variedad de contribuciones, pero todas deber ser documentadas, deben ser gastos permitidos de conformidad con las normas aplicables, y deben apoyar directamente al proyecto que requiere una contribución de contrapartida/participación en los costos. Se recomienda que las fuentes de participación en los costos/contribución de partida sean identificadas por CARE con anticipación, y reportadas correcta y sistemáticamente. Asimismo, si CARE está pasando una parte de las obligaciones de participación en los costos a sus suddonatarios o socios, dichos montos deben conformar parte integrante del convenio con dichos subdonatarios o socios, y deben ser monitoreados para asegurar que se esté cumpliendo con las obligaciones, y que las contribuciones satisfagan las normas aplicables. Finalmente, es importante considerar si las contribuciones de diversos donantes son compatibles con sus normas y reglas. Por ejemplo, la UE aplicará sus normas a todos los fondos, no sólo a la parte que le corresponde, inclusive las normas de nacionalidad y origen, ya que su contribución es para todo el presupuesto—no para líneas presupuestarias individuales. ¿Estas normas serían compatibles con las de otros donantes?

> **Flexibilidad de las Líneas Presupuestarias.** El presupuesto de una propuesta es una estimación de lo que CARE cree que se necesitará para realizar las actividades mencionadas. Las estimaciones de cómo se gastará un determinado presupuesto durante la implementación de un proyecto no son exactas. ¿Hasta qué punto se puede “tomar prestado” los fondos de una línea presupuestaria para pagar los gastos realizados en otra línea presupuestaria? ¿El donante ha impuesto en este convenio limitaciones relacionadas con la flexibilidad de las líneas presupuestarias? ¿Cómo se imponen esas limitaciones? Por lo general, en los requisitos de flexibilidad de las líneas presupuestarias se estipula que es necesario obtener una aprobación previa cuando CARE desea transferir montos entre varias líneas presupuestarias superiores al umbral establecido. Por ejemplo, USAID puede restringir la flexibilidad de las líneas presupuestarias al 10% del último presupuesto aprobado, lo que significa que CARE puede transferir entre varias líneas presupuestarias un total del 10% del último presupuesto aprobado sin la autorización del donante. Otras agencias donantes de Estados Unidos, así como otros donantes, imponen distintos niveles de restricción que usted, como Gerente de Proyecto, debe conocer. Por ejemplo, para la UE, la flexibilidad a menudo es ilimitada dentro de un subtítulo presupuestario, pero es limitada entre subtítulos.



Consulte Sub Grant Management and Compliance Manual para mayor información sobre el proceso de monitoreo de subreceptores.

> **Ingresos de Programa.** Si se espera que las actividades a realizarse en el marco de una donación perciban ingresos de alguna manera (por ejemplo, préstamos de microcrédito, cuotas de los participantes en actividades de capacitación, etc.), ¿CARE tiene que dar cuentas de esos ingresos, y el donante exigirá que esos ingresos se reflejen en los informes financieros de la donación? En muchos casos, los ingresos se gastan en otras actividades de la donación. Sin embargo, estos requisitos pueden variar, y algunos donantes pueden exigir la contabilización de los ingresos en los informes financieros.

> **Antiterrorismo.** Diversas agencias donantes, gobiernos nacionales y organizaciones multilaterales tienen normas de antiterrorismo para garantizar que el financiamiento no subvencione, con o sin conocimiento, actividades terroristas. CARE USA cuenta con una política para cumplir con esta obligación, y las Oficinas de País deben establecer mecanismos que garanticen que las disposiciones de dicha política sean cumplidas y estén documentadas.

> **Auditorías.** Como Gerente de Proyecto, debe suponer que se auditará su proyecto. Es necesario hacer esfuerzos continuos para asegurar no sólo que las actividades se realicen de acuerdo a las normas y reglas, sino también que los archivos relacionados con las transacciones y otras actividades en el marco del convenio estén documentados para sustentar las actividades. Se recomienda adoptar una rígurosa política de archivo de documentos para que la Oficina de País pueda responder a las preguntas y/o a las solicitudes de presentación de documentos de los auditores.

> **Gestión y Monitoreo de Subdonaciones.** Es usual que CARE tenga una o varias organizaciones “socias” en un determinado programa. CARE frecuentemente provee financiamiento a esas organizaciones a través de una subdonación o un mecanismo afín. Cuando esto ocurre, la ley exige que CARE gestione y monitoree las actividades de las organizaciones subdonatarias para asegurar que cumplan los objetivos del programa y realicen las actividades conforme a lo dispuesto en el convenio de subdonación y en las normas y leyes aplicables. El proceso de monitoreo del subreceptor demanda muchos preparativos y también atención, y está detallado en el Manual de Gestión y Cumplimiento de Subdonaciones de CARE USA. Entre las áreas a considerar incluya información sobre lo siguiente:

- Fase previa a la donación
- Fase de donación
- Implementación y Monitoreo
- Revisión de los sistemas de contabilidad, las políticas de retención de documentos, los archivos de la subdonación
- Requisitos de cierre

No obstante, para la UE, los socios y las subdonaciones son dos cosas muy distintas. Los socios son identificados durante la fase de la propuesta y son aprobados por la UE. Por otro lado, los subdonatarios son identificados durante la fase de implementación.

> **Revisión de Acuerdos Legales y Modelos de Acuerdos.** Cuando se celebra un contrato con una persona, organización o compañía, es crucial que el contrato entre CARE y la otra parte sitúe a CARE en la posición contractual más ventajosa y que señale claramente qué espera CARE de



- > La Oficina de Asesoría Jurídica (OGC) de CARE USA le ayudará a preparar y negociar acuerdos
- > La OGC tiene una biblioteca actualizada con modelos de acuerdos legales en los que se trata casi todas las situaciones contractuales.

*Si desea mayor información, comuníquese con la OGC, en la sede de CARE.*

la otra parte. Solicite la revisión del contrato a la Oficina de Asesoría Jurídica (OGC, por su acrónimo en inglés). CARE USA tiene abogados encargados de cada una de las regiones donde opera; ellos le ayudarán a usted y a su Oficina de País a preparar y negociar acuerdos. Asimismo, puede discutir los acuerdos con el asesor legal de su OP. Entre los acuerdos que trata la OGC figuran: donación/contrato elegido del donante (USG, UE, ECHO, etc.), subdonaciones, subcontratos, contratos de consultores, proveedores/de suministro, Memorandos de Entendimiento, convenios para conformar consorcios, convenios de monetización, y otros. Asimismo, la OGC cuenta con una biblioteca actualizada de modelos de acuerdos legales en los que se trata casi todas las situaciones contractuales. Si desea saber cuál es la última versión de un modelo de contrato en particular, comuníquese con la OGC.

> **Administración de Contratos.** Independientemente del tipo de acuerdo celebrado con una tercera parte (subdonación, subcontrato, proveedor, etc.), cuando CARE provee financiamiento a terceros, se requiere un riguroso sistema de administración del contrato para garantizar que los derechos, las obligaciones y expectativas de CARE sean monitoreadas y cumplidas de acuerdo al convenio. Los auditores de CARE a menudo encuentren que los términos y condiciones de los convenios con terceros no se cumplen – a veces en perjuicio de CARE. Preste siempre especial atención a lo siguiente:

- ¿Qué tipo de instrumento de financiamiento es más apropiado para una determinada actividad? ¿El contrato es para un bien o servicio específico (en cuyo caso un subcontrato sería lo más conveniente), o es para financiar las actividades generales de una organización social (en cuyo caso una subdonación sería lo más recomendable)? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno en una determinada situación?
- ¿Las expectativas de la otra parte están claramente definidas?
- ¿Cómo y cuándo se pagará a la otra parte? Si el pago se efectúa por adelantado, ¿cómo se descargará o conciliará los adelantos?
- ¿Qué medidas tomará usted para confirmar que se haya verificado el desempeño esperado de la otra parte antes de efectuar el pago?
- ¿Usted podrá evitar hacer pagos en efectivo? Debe evitarse todo tipo de pagos en efectivo, y éstos deben ser sólo a la orden de la otra parte (no a la orden de sus empleados, por ejemplo).
- ¿Se ha identificado al empleado de la OP encargado de las tareas arriba mencionadas y se le hace responsable del cumplimiento de las tareas arriba mencionadas?

En caso de necesitar asistencia en estos temas, comuníquese con el abogado asignado a su región en CARE USA, o con el Departamento de Compras de CARE USA.



Para reducir al mínimo los riesgos y la responsabilidad legal, contrate los servicios de un asesor legal local, y consulte con el abogado asignado a su región en CARE USA, según sea necesario.

> **Riesgos y otras Responsabilidades Legales.** Con sólo abrir sus puertas y dedicarse a las tareas diarias, CARE y sus oficinas de país se exponen a distintos tipos de riesgo y responsabilidad legal. Una de las funciones más importantes de la OGC es ayudar a las Oficinas de País a entender y responder a una exposición legal y a otros riesgos que se corren en el contexto local (exigencias del gobierno, leyes laborales locales, exposición de otra naturaleza, etc.), y a concebir sistemas y/o estrategias para hacer frente al riesgo y la exposición. Es esencial que su Oficina de País contrate los servicios de un abogado local para que le asesore en temas relacionados con las leyes locales. Cuando trabaja con un asesor legal local, también puede consultar con el abogado asignado a su región, en CARE USA, para asegurarse de que está planteando las preguntas y los temas correctos, y para ayudar a analizar los temas que es necesario tratar con el abogado local. Los asuntos que puede manejar el asesor local con la ayuda del abogado de CARE USA incluyen representar a su Oficina de País en cualquier litigio en curso, asesorar a la OP en cambios legales o normativos producidos en el país, asegurar que las políticas y los procedimientos de la OP observen la leyes locales, asesorar en la protección de la marca local, ocuparse de asuntos legales relacionados con la creación de una entidad en el seno de la OP o con la inscripción de una microempresa con personería jurídica, y otros asuntos.

> **Cabildeo.** El Enfoque Basado en Derechos (EBD) de CARE implica que la organización trabaje con miras a cambiar las leyes y normas para generar efectos positivos en los beneficiarios a los que servimos. En la medida en que las actividades de una Oficina de País implican acciones de cabildeo que se relacionan directamente con una ley pendiente o con la decisión formal de una política pública, CARE USA está obligada a presentar al gobierno norteamericano informes de los gastos relacionados con dichas acciones.

*Nota: Lo importante es que las actividades de cabildeo de este tipo no se pueden cargar a las donaciones del gobierno norteamericano o de una fundación norteamericana.*

Los requisitos descritos en este capítulo pueden ser complejos y abrumadores. Como Gerente de Proyecto, usted - u otros empleados de CARE - siempre debe sentirse cómodo haciendo preguntas que pueden surgir, y solicitando ayuda y capacitación en las áreas requeridas. Le invitamos a usar todos los recursos disponibles en CARE que puedan serle de ayuda.



Para mayor información sobre los requisitos de donantes norteamericanos y otros donantes, consulte [www.carematrix.org](http://www.carematrix.org). Recuerde que la página Web no sólo ofrece información útil sobre los requisitos de cumplimiento—también encontrará información sobre los miembros de CI que pueden responder a sus preguntas sobre los principales donantes de CARE.

**PIN:** Cuando se registre por primera vez, tendrá que usar el siguiente código  
**PIN: 84jh15kl** (escriba el código PIN sólo con letras minúsculas).

# Capítulo 6

## Monitoreo y Evaluación

### EN ESTE CAPÍTULO

Aprenda los elementos básicos de Monitoreo y Evaluación (MyE) y a acceder a material de consulta clave sobre MyE

### Introducción

El objetivo de este capítulo es hacerle una breve introducción sobre los elementos básicos de Monitoreo y Evaluación (M&E), e indicarle los documentos de consulta que le ayudarán a aprender más.

El objetivo final de MyE es presentar evidencia de responsabilidad e informar y promover la práctica reflexiva que se traduce en programas de buena calidad. Como Gerente de Proyecto, usted tiene la responsabilidad de procurar liderazgo en este proceso. Si bien los especialistas son los encargados de reunir y procesar la información, usted tiene la responsabilidad de garantizar que el proceso se realice con competencia, exactitud y oportunamente, así como de “apropiarse” de la información generada. También tiene la responsabilidad de compartir la información con los actores y usarla para informar la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los programas.

### Principios y Normas de CI

Entre los documentos principales que todos los Gerentes de Proyecto deben conocer se encuentra el **“Marco de Normas de Programa de CI,”** que incluye la Visión y Misión de CARE Internacional, los Principios Programáticos y las Normas (DME) de Proyecto. (En la sección El Panorama Global, página 6 de este manual, encontrará más información sobre estos documentos). Las normas son vitales para el buen diseño, monitoreo y evaluación de un programa o proyecto.

Le recomendamos considerar los principios y normas de CARE como guía en su labor como Gerente de Proyecto, incluyendo cómo se diseña un proyecto, qué tipo de datos de monitoreo continuo se recolecta y se usa, y de qué manera las evaluaciones pueden ayudar a CARE y a otros actores a reflexionar en la compatibilidad del proyecto con estas normas y principios elevados—pero fundamentales.

SEPA MÁS  
EN LÍNEA  
  
SEPA MÁS EN LÍNEA

Para acceder a información más detallada sobre MyE, incluidos los documentos clave mencionados en este capítulo, consulte CARE Program Quality Digital Library, en <http://pqdl.care.org>.

Revise los siguientes recursos útiles:

- > Project Standards Measurement Instrument (PSMI)
- > “What Does Program Quality Mean to CARE?”
- > “Programmatic Strategies” section
- > “Guidelines to Monitoring and Evaluation: How Are We Doing?” by Tom Barton
- > “DME-IS Guidelines,” by Rodolfo Siles
- > CI Evaluation Policy
- > “Ideas to Guide Evaluation ToRs for CARE”
- > Operationalizing HLS – A Holistic Approach”, by Frankenberger, Drinkwater and Maxwell
- > “Baseline Guidelines”, by Caldwell
- > “Benefits-Harms Handbook”, by O’Brien
- > “Checklist for Quality of Monitoring Information”, by Picard

Una herramienta que le ayudará a evaluar si su está cumpliendo con los Principios de CI es el **Instrumento de Medición de las Normas de Proyecto (PSMI)**, que puede encontrar en Program Quality Digital Library, <http://pqdl.care.org>. El PSMI puede resultarle útil a usted y a su personal durante el proceso de diseño, cuando establecen el sistema de MyE, o cuando participan en una autoevaluación periódica. También puede ser utilizado por un facilitador externo como parte de un proceso de evaluación intermedia o final.

Es importante que usted, como Gerente de Proyecto, reconozca **cómo se relaciona y contribuye su proyecto a un programa más amplio** que promueve un cambio sostenible y fundamental en las vidas de los beneficiarios objetivo.

Sin bien muchos proyectos tienen como objetivo lograr cierto impacto – definido en la Norma DME #6 de CI como “mejoras equitativas y duraderas en el bienestar humano y la justicia social” – en la mayoría de los casos el ámbito y la duración de un solo proyecto no es suficiente para producir ese grado de impacto. Pero cada proyecto puede, y debe, responsabilizarse de hacer contribuciones importantes a dicho cambio. Al mismo tiempo, el proyecto debe reconocer las contribuciones adicionales de otros proyectos de CARE; proyectos gestionados por otras agencias internacionales, nacionales y locales, incluidas las comunidades propiamente dichas; el gobierno; la sociedad civil; la economía local e internacional, etc. A la larga, todo proyecto debe demostrar cómo hace una **contribución razonable** al cumplimiento de uno o varios de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio) a favor de los miembros de la comunidad beneficiaria, pero también reconoce las contribuciones complementarias hechas por otros socios.

En CARE hay una serie de documentos, y conversaciones continuas, que abordan la necesidad de pensar y planificar con una perspectiva de largo plazo. Para estar más enterado al respecto, le recomendamos visitar la biblioteca PQDL y leer el documento introductorio, “**¿Qué Significa la Calidad Programática para CARE?**” así como toda la sección “**Estrategias Programáticas**”.

## Monitoreo

En pocas palabras, la definición de monitoreo es **seguir permanentemente las actividades y los productos de un proyecto** durante la vida útil del mismo. Recolectar datos sobre los procesos de un proyecto es importante, porque la información puede ser útil para las personas que deben asegurarse de que el proyecto esté bien encaminado (es coherente con lo que se propuso hacer). Sin embargo, el monitoreo es aún más útil cuando se le identifica con un plan general de MyE – plan que se relaciona con los objetivos generales del proyecto, y que contribuye a la adopción de una perspectiva evaluativa.

La diferencia principal entre el monitoreo y la evaluación es que el primero lo realiza rutinariamente el personal del proyecto y otros directamente involucrados en la implementación del proyecto, mientras que la evaluación supone un “retroceso” periódico y la recolección de información que puede requerir mucho más que un monitoreo rutinario. Una evaluación implica reflexionar sobre los datos y su significado, y adquirir perspectivas más amplias sobre el efecto y el posible impacto que está teniendo el proyecto. Pero los dos procesos están interrelacionados: cuando el monitoreo de datos es coherente con un sólido plan de MyE de la vida útil de un proyecto, éste puede contribuir considerablemente a la evaluación, pues permite ver el proceso como si se tratara de un ‘video’.

El recurso más importante de CARE sobre monitoreo es la excelente obra de Tom Barton, titulada “**Guidelines to Monitoring and Evaluation: How Are We Doing?**”



Para acceder a información más detallada sobre MyE, incluidos los documentos clave mencionados en este capítulo, consulte CARE Program Quality Digital Library, en <http://pqdl.care.org>.

Revise los siguientes recursos útiles:

- > Project Standards Measurement Instrument (PSMI)
- > “What Does Program Quality Mean to CARE?”
- > “Programmatic Strategies” section
- > “Guidelines to Monitoring and Evaluation: How Are We Doing?” by Tom Barton
- > “DME-IS Guidelines,” by Rodolfo Siles
- > CI Evaluation Policy
- > “Ideas to Guide Evaluation ToRs for CARE”
- > Operationalizing HLS – A Holistic Approach”, by Frankenberger, Drinkwater and Maxwell
- > “Baseline Guidelines”, by Caldwell
- > “Benefits-Harms Handbook”, by O’Brien
- > “Checklist for Quality of Monitoring Information”, by Picard



Para saber más sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los indicadores asociados que han sido adoptados por CARE y muchas otras agencias para el desarrollo Internacional, ingrese a la página Web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en [www.undp.org/mdg/basics.shtml](http://www.undp.org/mdg/basics.shtml)

Los ODM forman el marco de los indicadores reunidos por la Red de Información de Programas de CARE (C-PIN).

(consultar: [http://pqdl.care.org.](http://pqdl.care.org/)) En la siguiente tabla se presenta algunos aspectos sobresalientes, los cuales se modificaron para reflejar la terminología empleada actualmente por CARE:

### Estructura del sistema de información sobre MyE: Panorama

Jerarquía de objetivos	Tipos de información	Actividades de Monitoreo	Actividades de Evaluación
<b>Meta de Programa</b>	Impactos de alto nivel (cambios fundamentales y sostenibles para la población objetivo)	Ninguna	La evaluación final debe establecer de qué manera contribuyó el proyecto al logro de la meta de programa
<b>Meta Final de Proyecto</b> A qué se propone contribuir el proyecto en el largo plazo como resultado del logro de los objetivos intermedios	Importante pero alcanzable y medible, y hace una contribución razonable a la meta de programa	Impactos (las actividades de monitoreo son relativamente pocas a este nivel)	Los indicadores medidos durante la evaluación final se compararon con los indicadores medidos durante el estudio de base; la sostenibilidad se evaluó mediante una evaluación ex-post
<b>Objetivos</b> Qué respuesta busca lograr el proyecto entre la población beneficiaria	Resultados intermedios; efectos (respuesta en parte de la población beneficiaria o las instituciones)	Efectos (algunos se pueden monitorear periódicamente)	Estudio de línea base Revisión anual Evaluación intermedia Evaluación final
<b>Productos</b> Qué se propone lograr el proyecto en el corto plazo como resultado de las actividades del proyecto	Proyectos producidos por las actividades del proyecto	Cada seis meses: físico o de conocimientos	Anual, intermedio y final (con datos de monitoreo)
<b>Actividades</b> Qué va a hacer el personal del proyecto; a veces se denomina intervenciones.	Indicadores de proceso de implementación	Cada seis meses: actividades físicas	Anual, intermedia y final (dependiendo de los datos de monitoreo)
<b>Insumos</b> Qué recursos son necesarios para realizar las actividades del proyecto.	Indicadores de insumos	Cada seis meses: financiero y físico	Anual, intermedia y final (datos financieros y de monitoreo)

Hay varios tipos de monitoreo, entre ellos:

*Monitoreo Institucional:* Los insumos y las actividades (intervenciones) del proyecto, incluido el uso de recursos físicos, humanos y financieros. Este tipo de monitoreo mantiene informada a la gerencia del proyecto sobre la programación, la distribución (equidad), y la efectividad del proyecto para cumplir con las actividades y los productos. Los resultados del monitoreo físico se dan a conocer en los Informes de Implementación de Proyecto (IIP) que se presentan cada seis meses.

*Monitoreo Contextual:* Los supuestos y riesgos identificados en el marco lógico de un proyecto son contextuales y dependen de factores externos y ambientales. Aunque estos factores pueden estar fuera del control directo del proyecto, existe la posibilidad de que afecten bastante la implementación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos. Es importante evaluar periódicamente estos factores de tal modo que se pueda hacer cambios en la estrategia o las intervenciones antes que los problemas inminentes tomen un cariz más serio.

*Monitoreo de Resultados:* Los efectos del proyecto se monitorean evaluando las percepciones (opiniones y reacciones) y las respuestas (cambio de comportamiento) de la población beneficiaria del proyecto con respecto a los productos del proyecto. El monitoreo de resultados ayuda al equipo de proyecto a entender el grado de aceptación (o adopción) de los productos o intervenciones del proyecto entre la población beneficiaria o por parte de las instituciones socias con las que CARE trabaja.

*Monitoreo de Objetivos:* Comprueba si se está cumpliendo los objetivos del proyecto, o si es posible que se cumplan, de acuerdo a la situación reinante. Aunque se suele dejar la medición del cumplimiento de los objetivos y la meta para las evaluaciones periódicas (p.ej., de base, intermedia y final), se puede hacer seguimiento a los indicadores proxy o muestras pequeñas de participantes (panel) durante la vida útil del proyecto.

### Matrices del plan de monitoreo de proyecto: un ejemplo

En las páginas 36 y 54 de “*Guidelines to Monitoring and Evaluation: How Are We Doing?*”, de Tom Barton, podrá encontrar ejemplos de matrices de monitoreo. (Consulte: <http://pqdl.care.org>.) El ejemplo que se presenta a continuación se basa en un proyecto de Salud Sexual y Reproductiva (SSR). Nótese que la mayoría de los marcos de MyE de proyecto tienen un conjunto de indicadores mucho más amplio, especialmente en los niveles inferiores.

En las páginas 55 y 56 de “*Guidelines to Monitoring and Evaluation: How Are We Doing?*” encontrará ejemplos de planes más detallados de MyE de proyectos sobre agricultura y salud reproductiva, e incluso ejemplos de indicadores.

También puede serle útil el manual “*DME-IS Guidelines*”, de Rodolfo Siles, para establecer un sistema de MyE. Los lineamientos tratan sobre los sistemas de información para las oficinas de país así como para cada proyecto.



Hay varios tipos de monitoreo, entre ellos:

- > Institucional
- > Contextual
- > de Resultados
- > de Objetivos



Como Gerente de Proyecto, cuando trabaje con el personal encargado de establecer e implementar los sistemas de MyE, trate por todos los medios de encontrar un equilibrio entre la recolección de información que le mantenga bien informado sobre el progreso, y la implementación eficaz y efectiva del proyecto.

Por ejemplo, si el personal y los socios del proyecto están desperdiando demasiado tiempo y energías recolectando datos, algo está mal. Por otro lado, usted necesitará un conjunto limitado y priorizado de indicadores correctos para la práctica reflexiva, para informar la toma de decisiones y promover una programación de calidad.

Jerarquía de Objetivos	Qué: descripción	Quién lo causa	Quién se lo atribuye	Ejemplos de objetivo por nivel
<b>Meta de Programa</b>	Impacto: cambios sostenibles en las condiciones humanas o el bienestar de la población objetivo a nivel de hogar	El proyecto de CARE contribuyó, pero otras instituciones u otros factores también influyeron en el cambio	La atribución directa es difícil con otras influencias sustanciales e inevitables	La tasa de natalidad en el subcondado de Nyarusiza del distrito de Kisoro se redujo de X% a Y%
<b>Meta Final de Proyecto</b>	Efecto: reacciones y acciones de la población objetivo a consecuencia de la exposición a las intervenciones de proyectos	Los grupos objetivo lo experimentan; proviene de la respuesta del grupo beneficiario a las intervenciones de proyecto	Se debe atribuir en gran parte al proyecto, pero hay que reconocer otras influencias relativamente menores	60% de las mujeres en edad reproductiva del subcondado de Nyarusiza usan anticonceptivos modernos
<b>Producto</b>	Productos generados por el proyecto	El personal de proyecto lo produce (y es responsable)	100% atribuible al proyecto	75 distribuidores comunitarios de PF capacitados
<b>Actividad</b>	Intervenciones o actividades realizadas por el proyecto	El personal de proyecto lo hace (y es responsable)	100% atribuible al proyecto	8 cursos de capacitación en métodos de PF para el personal médico del distrito
<b>Insumos</b>	Recursos usados por el proyecto	El personal de proyecto los usa (y es responsable)	100% atribuible al proyecto	Suministros de PF disponibles en unidades de salud sin agotarse todo el año

## Evaluación

CARE Internacional adoptó hace poco una **Política de Evaluación** cuyo objetivo es imponer altas normas para las evaluaciones de proyecto y de programa. Para concluir esta introducción a los elementos básicos de MyE, examine los aspectos más saltantes de la **Política de Evaluación de CI**:

1. **Las oficinas de país tiene la responsabilidad primordial de planificar y supervisar la realización de las evaluaciones de proyecto**, así como de disseminarlas y usarlas, en colaboración con la Unidad de Gestión Regional y/o los Miembros de CI y las unidades técnicas correspondientes. En consulta con los donantes, ellas determinan la fecha, el ámbito, la naturaleza, la intensidad y las metodologías a usarse, en consonancia con la presente Política de Evaluación de CI y las directrices que le acompañan. Si bien es cierto que, a veces, las exigencias del donante pueden dificultar el cumplimiento de todos los componentes de esta Política, se exhorta a los planificadores de las evaluaciones a reconocer que ellas reflejan buenas prácticas evaluativas y a garantizar que estas prácticas sean incluidas en los Términos de Referencia (TdR).
2. En consonancia con el Principio Programático #3 de CI que exige responsabilidad y rendición de cuentas, **la efectividad de todos los proyectos y programas de CARE debe ser evaluada en formas apropiadas**, por ejemplo realizando estudios de línea base (ver Norma de Proyecto #10) y evaluaciones formativas (intermedias) que ayuden a mejorar la calidad de los proyectos y programas en marcha y, cuando sea posible, evaluaciones ex post para evaluar el impacto sostenible (ver Principio Programático #6). Como mínimo, debe haber una evaluación final (interna o externa) y documentación de los logros y las lecciones aprendidas para la futura programación.

3. **Las evaluaciones deben analizar las relaciones entre los esfuerzos de un proyecto o programa y el progreso hacia la Visión y la Misión de CI.** Cuando proceda, las evaluaciones deben incluir evaluaciones de las contribuciones al cumplimiento de los Indicadores y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
4. **Todas las evaluaciones deben incluir un análisis** del grado de implementación de las Normas y los Principios Programáticos de CARE Internacional y las consecuencias de la implementación de dichas Normas y Principios, así como de las contribuciones al cumplimiento de los planes estratégicos de las Oficinas de País. [Nota: el PSMI puede ayudarle en este proceso.]
5. Los encargados de evaluar los programas y proyectos de CARE deben **seguir normas profesionales interinstitucionales**, debido a la necesidad de “hablar un lenguaje común” dentro de una coalición más amplia.<sup>1</sup> En crisis humanitarias, las evaluaciones deben poner énfasis en el respeto de las normas ESFERA y otras normas interinstitucionales reconocidas por CI.
6. En todas las evaluaciones debe haber **bastante participación y un alto grado de influencia de los participantes de proyecto/programa así como de las partes involucradas** ajenas a CARE. Con esto se busca promover una cultura de reflexión crítica, incorporar importantes perspectivas externas sobre los resultados de proyecto/programa, y hacer que CARE y sus socios/clientes se abran al exterior y a las experiencias externas. De acuerdo con el Principio Programático #1, las voces y opiniones de los grupos minoritarios, los grupos privados de sus derechos, y otros grupos que tal vez opinen de otro modo, también deben ser escuchadas y consideradas como parte de los procesos de evaluación. Si bien CI reconoce el valor inherente de las evaluaciones participativas, el personal de proyecto/programa, los directivos de las oficinas de país y la Unidad de Gestión Regional deben determinar el grado apropiado de control externo, influencia, y autoridad para los hallazgos de las evaluaciones.
7. **Los documentos de evaluación deben incluir como mínimo las siguientes secciones:**
  - > Nombre del proyecto y país, PN (Número de Proyecto), fecha de ejecución del proyecto, y fecha de evaluación;
  - > Nombres de las personas que realizaron la evaluación, incluido(s) el(los) consultor(es) externo(s) (si se contrató sus servicios);
  - > Resumen ejecutivo;
  - > Hallazgos principales, incluidas las lecciones aprendidas que podrían ser de utilidad para toda la organización y la comunidad de desarrollo en general, y las recomendaciones para futuros programas/proyectos.
  - > Como mínimo, los anexos deben incluir:
  - > Términos de Referencia (TdR);
  - > Metodología del estudio, incluidas las hipótesis o preguntas clave de investigación, operacionalización de conceptos clave, estrategias para lograr los controles apropiados (p.ej.: comparación con grupos que no pertenecen a un proyecto), estrategias de muestreo, y procedimientos para el análisis de los datos;
  - > Instrumentos de recolección de datos (guías de observación, encuestas, guías de discusión, grupos focales, etc.);
  - > Presentación y análisis de datos.
8. **Las actividades de evaluación se deben realizar abiertamente y con transparencia:**
  - > Los términos de referencia, los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones siempre son de dominio público;

<sup>1</sup> En la versión completa de la Política de Evaluación se presenta ejemplos de fuentes de esas normas.

# IMPORTANTE

## IMPORTANT

Envíe los archivos electrónicos de sus informes de evaluación a través de C-PIN o directamente a la Biblioteca Electrónica de Evaluación de CI (EeL).

Envíe los archivos electrónicos a: EvaluationLibrarian@care.org.

Los archivos electrónicos se colgarán en EeL, que es administrada por el Coordinador de Diseño, Monitoreo y Evaluación de la Unidad de Aprendizaje y Medición del Impacto, en CARE USA, quien actúa en representación del Grupo de Trabajo de Programas de CI.

Todas las evaluaciones de acciones humanitarias también se deben enviar al Coordinador de Calidad, Responsabilidad y Normas, en CARE Internacional.

- > Es necesario hacer esfuerzos especiales para garantizar que los resultados de una evaluación sean entendibles y pertinentes, y lleguen a los gobiernos anfitriones, los socios de CARE, las organizaciones paritarias locales y nacionales y, con mayor importancia, a las personas pobres a quienes servimos (reconociendo que se puede requerir formatos distintos para públicos diferentes); y

- > Todos los informes de evaluación deben ser enviados por medios electrónicos a través de C-PIN o directamente a la Biblioteca Electrónica de Evaluación (EeL) de CI.

9. **Se debe dar seguimiento a las recomendaciones complementarias de las evaluaciones con planes de acción**, los que, a su vez, deben ser seguidos por los supervisores. Si se trata de proyectos o programas ejecutados en un solo país, los supervisores serán por lo general los Subdirectores de Programas. Si se trata de programas que se ejecutan en varios países, los encargados del seguimiento serán las personas o unidades responsables de dichos programas.

10. Los miembros de CARE Internacional se comprometen a **hacer mejoras continuas** en los siguientes aspectos:

- > el nivel y la importancia de las actividades de evaluación dentro de la organización;
- > la capacidad del personal de CARE para planificar, supervisar y participar en evaluaciones que cumplan estas y otras normas afines;
- > la efectividad de sus métodos de evaluación y de su gestión; y
- > el intercambio y uso de los hallazgos y las recomendaciones de las evaluaciones con otros, incluidos los miembros de las comunidades participantes, el gobierno, la sociedad civil y otras ONG.

11. CARE Internacional se compromete a **asignar y generar los recursos necesarios** para que esta Política de Evaluación sea implementada en su integridad y con efectividad. Para ello, se debe solicitar y negociar con los donantes de CARE el debido apoyo financiero para realizar las actividades de monitoreo y evaluación.

## Ideas que pueden servir de guía para los TDR de las Evaluaciones de CARE

En esta sección se presenta algunos pasajes tomados de "Ideas to Guide Evaluation ToRs for CARE" (Consultar la biblioteca PQDL, sección Cutting Edge) que pueden ayudarle a usted y a otros empleados a planificar una evaluación:

- > **Una evaluación debe partir de entender** por qué se está encargando la evaluación, cómo se compartirá y usará los hallazgos, y el contexto político en el cual se realizará la evaluación. Comprender el "resultado final" del cliente/usuario — qué información y análisis es esencial y qué sería "bueno tener" — es de fundamental importancia cuando se tiene que tomar decisiones sobre lo que se puede y no se puede reducir teniendo presente las limitaciones de presupuesto y tiempo.
- > **Todos los programas están basado en un modelo implícito (o explícito) o en una hipótesis** de cómo se espera que opere el programa, cómo se van a lograr los productos e impactos previstos, y los factores que facilitan o limitan su logro. Definir la teoría del programa ayuda a centrar la atención en la evaluación y a identificar las hipótesis clave y los nexos que la evaluación debe probar.
- > **La fase de establecimiento del alcance de la evaluación debe finalizar con un acuerdo entre el cliente y el (los) evaluador(es)** sobre el diseño y las

metodologías que mejor respondan a los fines para los cuales se está encargando la evaluación pero que, al mismo tiempo, se adapten al presupuesto, el tiempo, los datos, y las limitaciones políticas bajo las que se debe realizar.

#### Los TDR (adaptados de UNICEF) deben definir:

- > **Quién participará** en qué forma, con qué responsabilidades, incluidas las formas de participación de los actores en la planificación de la evaluación, la recolección de datos, el análisis de datos, y la presentación de informes;
- > **Fuentes de información de los datos existentes** (p.ej. propuesta de proyecto, estudio de línea base, datos de monitoreo, evaluaciones intermedias u otras evaluaciones previas, informes anuales, estudios de caso; fuentes secundarias);
- > **Necesidad y fuentes de información para la recolección de nuevos datos;**
- > **Enfoques de muestreo** para métodos diferentes, incluida el área y la población a representarse, los procedimientos a utilizarse y el tamaño de la muestra (se debe reunir información de las personas que se beneficiaron con el proyecto. También se debe reunir información de las personas elegibles a quienes no se llegó.)
- > El grado de **precisión** requerida (considerar las compensaciones entre lo que se desea y los recursos disponibles en cuenta a presupuesto, tiempo y habilidades)
- > Instrumentos y métodos para la recolección de datos (de preferencia una combinación de enfoques **cuantitativo y cualitativo**)
- > Ejecución de las **medidas previstas** para garantizar que el proceso de evaluación sea ético y que los participantes de la evaluación – p.ej. entrevistados, fuentes — sean protegidos (consultar las normas promovidas por redes profesionales de evaluación, mencionadas en la Política de Evaluación de CI)
- > Tipos y procesos de **análisis de datos**
- > **Formas de comunicar** los hallazgos y las recomendaciones a los distintos actores (públicos)
- > **Responsabilidades de seguimiento a los planes de acción** en respuesta a los hallazgos y las recomendaciones.

#### Principios Rectores de la Práctica de MyE

##### Pensar con Criterio Evaluativo

- > *Verificación de los hechos:* todos debemos tratar de obtener retroalimentación objetiva, adquirir perspectivas de nuestro trabajo; aprender lecciones y aplicarlas
- > *Toma de decisiones racionales:* Antes de tomar decisiones, debemos tener muy claro con qué evidencia contamos, de quién la obtuvimos, y qué tan confiable es.
- > *Desafiar los paradigmas: Los nuestros y los de los demás.* Preguntar qué otras perspectivas informarían.
- > *Ser responsables:* Se lo debemos a nuestros clientes (beneficiarios específicos y donantes). Documentar no sólo el uso de los insumos y la generación de los productos, sino también qué resultados se lograron; es decir, qué diferencia ha marcado nuestros proyectos en las vidas de los beneficiarios.
- > *Oportunidad y Pertinencia.* Debemos proveer y usar la información pertinente sobre las lecciones aprendidas cuando más se le necesite.



Para saber más sobre MyE, visite Program Quality Digital Library, en <http://pqdl.care.org>.

Si desea información sobre la encuesta de C-PIN (Red de Información de Programas de CARE), consulte <http://icarenews.care.org/c-pin/>. La encuesta se distribuye anualmente.

Si busca orientación detallada sobre la realización de evaluaciones en contextos reales, lea Real World Evaluation de Bamberger, Rugh y Mabry, en [www.realworldevaluation.org](http://www.realworldevaluation.org).

## Definiciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – Comité de Asistencia al Desarrollo (OCDE-DAC)

[Con comentarios sobre las definiciones de CARE]

**Meta:** El objetivo global al cual se prevé que contribuya una intervención de desarrollo.

[CARE tiene dos niveles de metas. La meta global se conoce como la Meta de Programa. La meta que se puede atribuir directamente se conoce como la Meta Final de Proyecto.

La Norma DME #6 de CI señala que una Meta Final de Proyecto debe ser “importante, pero alcanzable y medible” (y debe hacer una contribución razonable a la meta de programa).]

**Objetivos:** Los resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales u otros resultados de desarrollo a los cuales se espera que un programa o proyecto contribuya y se encuentra en su propio ámbito de influencia.

[Los proyectos de CARE pueden tener varios objetivos. Los objetivos deben ser específicos, alcanzables, medibles, y deben contribuir al cumplimiento de la Meta Final de Proyecto.]

**Productos:** Los productos, bienes capitales y servicios que se derivan de una intervención de desarrollo; también pueden incluir cambios producidos por la intervención que son pertinentes para el logro de los resultados.

[En CARE, los productos constituyen el nivel más elevado en la jerarquía de resultados sobre la cual los ejecutores de un proyecto tienen control directo.]

**Resultado:** Los efectos probables o alcanzados de corto y mediano plazo de los productos de una intervención. Términos afines: resultado, efecto, impactos.

**Resultados:** El producto, resultado o impacto de un programa/proyecto. [Para diversas agencias y personas estos términos son sinónimos y están relacionados entre sí.]

**Marco de resultados:** La lógica del programa que explica cómo se ha de lograr el objetivo de desarrollo, incluidas las relaciones de causalidad y los supuestos fundamentales. Términos afines: cadena de resultados, marco lógico [o “Teoría del Cambio”].

[ Nótese que en CARE el diseño de un proyecto o programa está basado en una hipótesis o un modelo lógico implícito o articulado. Una evaluación valora lo bien que ese o modelo o cadena causa-efecto funcionó en la práctica.]

**Indicador:** Factor o variable cuantitativa o cualitativa que procura un medio sencillo y fiable para medir el logro y los resultados, y para refleja los procesos así como los cambios en el contexto.

[Nota: puede (y debe) haber indicadores a todos los niveles, incluidos los que miden el progreso de las actividades, los productos, los resultados y el impacto, e incluso los supuestos sobre factores externos. También se les conoce como evidencia específica con la cual se puede determinar el progreso (o la falta del mismo).]

**Estudio de base:** Un análisis en que se describe la situación con anterioridad a una intervención de desarrollo [o ayuda], en relación con la cual se puede medir el progreso alcanzado o se pueden hacer comparaciones. [En contraste con un Diagnóstico de Necesidades, que proporciona información general sobre las condiciones que llevan a tomar decisiones en el diseño de un proyecto, un Estudio de Base mide los indicadores del “punto de partida” de los resultados deseados y el impacto deseado con la misma metodología y el grado de rigor que se aplican en la evaluación final, para establecer comparaciones exactas del “antes y después”.]

**Monitoreo:** proceso continuo que entraña la reunión sistemática de datos sobre indicadores determinados previamente para proporcionar a los administradores y los actores clave de una intervención de desarrollo o ayuda indicaciones del grado de progreso y logro de los objetivos, así como la situación del *[las actividades y resultados generados por] uso de los fondos destinados.*

**Evaluación:** Valoración sistemática y objetiva de un programa o proyecto en curso o concluido, o una política, su diseño, su implementación y sus resultados. La finalidad es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia y la eficacia de un programa. La evaluación también alude al proceso de determinar el valor o la importancia de una actividad, una política o un programa - valoración lo más sistemática y objetiva posible de una intervención de desarrollo planeada, en curso, o concluida. Nota: En ciertos casos, una evaluación implica la definición de normas, un examen del desempeño respecto de esas normas, y una valoración de los resultados reales y previstos, así como la identificación de lecciones pertinentes.

**Evaluación de proyecto:** Evaluación de una sola intervención de desarrollo concebida para lograr objetivos específicos con recursos fijados.

**Evaluación de programa:** Evaluación de un conjunto de intervenciones, clasificadas por orden para lograr objetivos globales, regionales, nacionales o sectoriales específicos. Nota: un programa de desarrollo es una intervención limitada en el tiempo que abarca diversas actividades que pueden trascender sectores, temas y/o zonas geográficas.

**Impactos:** Efectos positivos y negativos a largo plazo, principales y secundarios, producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, con intención o sin ella. *[CARE define el impacto como "mejoras equitativas y duraderas en el bienestar humano y en la justicia social" – referirse a la Norma DME #6 de CI.]*

**Efecto:** cambio previsto o imprevisto debido directa o indirectamente a un intervención. Término afín: resultados. *[En CARE, los efectos se definen como cambios en el conocimiento, la actitud o las prácticas de las personas o instituciones influenciadas por las intervenciones de CARE.]*

**Efectividad:** Medida en que se lograron, o se espera lograr, los objetivos de una intervención de desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. *[Nota: También se utiliza como una medida global de (o juicio sobre) el mérito o valor de una actividad, es decir, hasta qué punto una intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos principales con efectividad, en forma sostenible y con un impacto positivo en cuanto al desarrollo institucional.]*

**Sostenibilidad o Durabilidad:** La continuación de los beneficios o efectos generados por un programa o proyecto después de su fin.

**Lecciones aprendidas:** Generalizaciones basadas en experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas que se extraen de situaciones concretas y se aplican a situaciones genéricas. A menudo, las lecciones subrayan las fortalezas o debilidades en la preparación, el diseño y la implementación que afectan el desempeño, el resultado y el impacto *[La Política de Evaluación de CI exige que los informes de evaluación incluyan una sección sobre las lecciones aprendidas dirigidas a otros (aparte de las personas directamente involucradas en un proyecto en particular), para influir en el diseño o las estrategias de un futuro proyecto.]*

# Capítulo 7

## Redacción del Informe de Proyecto

EN ESTE CAPÍTULO

Aprenda a preparar un excelente informe de proyecto

### Introducción

Redactar informes de proyecto es una tarea muy importante – y a veces difícil – que deben llevar a cabo los Gerentes de Proyecto. El hecho mismo de escribir a menudo puede ser sobrecogedor, y tal vez usted se siente más presionado a informar sólo los aspectos positivos de un proyecto, sin tratar sus dificultades. Pero los informes de proyecto de buena calidad con una presentación equilibrada de los hechos son esenciales para el éxito de CARE — desde obtener mayor apoyo del donante hasta aprender lecciones importantes sobre lo que funciona, lo que no funciona y por qué. Las siguientes pautas tienen como finalidad ayudarle a preparar informes de proyecto de excelente calidad.

### Propósitos de los Informes

Para ser un gerente de proyecto eficiente, usted no debe perder de vista los resultados deseados del proyecto y realizar un monitoreo periódico para asegurar que se está haciendo progresos razonables para cumplir dichos resultados. (Para mayor información sobre Monitoreo y Evaluación, consulte el Capítulo 6.) Ser un buen gerente de proyecto también significa adoptar medidas apropiadas o tomar decisiones de gestión cuando no se está logrando los resultados deseados. Un buen informe de avance es simplemente un informe sobre la labor realizada por usted. El informe sirve también para informar a otras personas sobre la marcha del proyecto. En resumen, los informes deben:

- > En primer lugar, proporcionar un **breve cuadro panorámico de los progresos** hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto para fines de gestión.
- > En segundo lugar, **satisfacer los requisitos externos en materia de informes** de acuerdo a las condiciones establecidas por el donante.



UN  
VISTAZO  
**UN VISTAZO**

Aspectos esenciales de los informes

- > Oportunidad
- > Contenido apropiado
- > Cumplimiento
- > Presentación

### Aspectos Esenciales de los Informes

**Oportunidad:** Un informe sirve de poco si la información es obsoleta. Por regla general, tenga presente las siguientes pautas:

- > Envíe los informes de avance un mes después de concluido el periodo de información.
- > Envíe los informes finales tres meses después de finalizado el proyecto. Los donantes tienen requisitos diferentes, por eso revise el contrato para estar seguro.

No tiene que esperar hasta el final del trimestre/semestre/año para comenzar a preparar su informe. De hecho, reunirse con el personal de proyecto antes que concluya el periodo puede resultar particularmente útil para examinar los progresos hechos y el estado de los indicadores, qué se ha aprendido, cómo procederá el proyecto, qué cambios se deben hacer, etc. Cada vez que se realice una reunión o un examen, grábelo porque puede servirle de base para el informe del proyecto.

**Contenido apropiado:** Si bien la información presentada en un informe debe ser adaptada según el público o el lector al que esté dirigida, hay ciertos principios generalmente aceptados sobre el contenido de un informe:

- > Centrarse en los resultados del proyecto que aborda problemas básicos (es decir, seguridad alimentaria, salud precaria, etc.) y sus causas subyacentes. Ello implica incluir menos información técnica sobre las actividades y los productos y más detalles a nivel de efecto. Recuerde: quienes leen su informe son las más de las veces personas de cultura general amplia o científicos sociales, no ingenieros.
- > Incluir el análisis del proceso de implementación, es decir, los desafíos que enfrentó y cómo los resolvió. Esto demuestra que el proyecto se está esforzando por hacer mejoras. Recuerde: mostrar los resultados importantes de un proyecto no siempre equivale a un buen informe. Es imprescindible ser honesto y crítico sobre las fortalezas y debilidades del proyecto.
- > Incluir las perspectivas de los participantes/actores (cuando sea posible): La información que refleja las experiencias y la participación de la población objetivo en el proyecto/la iniciativa, y los beneficios que ella obtiene del mismo es una forma eficaz de comunicar el tema al lector. La información cuantitativa (es decir, cifras como “cuántos préstamos se dieron,” o “cuántas semillas se distribuyeron”) es importante. No obstante, la información cualitativa — por ejemplo, mujeres que describieron cómo emplearon los préstamos para iniciar o mejorar sus negocios, o agricultores que indicaron cómo usaron las semillas con buenos resultados—puede ayudar al lector a identificarse con el “elemento humano” y permitir que se entienda los resultados del proyecto. (Para aprender a organizar el contenido de su informe por sección, vea en este mismo capítulo “Contenido del Informe”.)

**Cumplimiento del convenio de donación/contrato:** Por lo general se sabe qué se espera de un informe (frecuencia, contenido e incluso formato) cuando se examinan los convenios o contratos de proyecto. Sin embargo, como los formatos de los donantes varían bastante, le sugerimos preparar una **narración interna “básica”** de cada proyecto. Esta breve narración debe contener toda la información que los donantes exigen que aparezca en sus respectivos formatos de informe. La narración no variará para ninguno de los donantes ni durante las etapas del proyecto, y el personal se familiarizará con ella y la dominará.

**Presentación Apropriada:** Si bien el contenido es el factor más importante en su informe, la forma en que usted presenta la información también dice mucho de la calidad del mismo. A continuación presentamos algunas sugerencias que le ayudarán a comunicarse con efectividad cuando redacte un documento:

**Sea claro y conciso:** Cuantas menos palabras emplee, mejor; evite irse por las ramas. (La extensión de su informe dependerá de la amplitud y complejidad del tema.) Procure no emplear frases largas cuando una palabra es suficiente, tal como se muestra en la siguiente lista:

Frase Compleja	Palabra Sencilla
<i>La razón de; por el motivo de que debido a/por causa de; a la luz de; considerando que; en razón de; es por ello</i>	<b>Porque, ya que, por qué</b>
<i>Con motivo de; en una situación en la que; en circunstancias en las que</i>	<b>Cuando</b>
<i>En relación con; con referencia a; en lo que se refiere a; con respecto al asunto de</i>	<b>Sobre</b>

- > *Escriba informes fáciles de leer:* Tenga presente al lector objetivo cuando prepare un informe. Al igual que usted, él o ella no dispone de mucho tiempo para leer detenidamente los informes. Haga que los lectores encuentren con facilidad la información que necesitan:
  - Use títulos y subtítulos bien claros
  - Incluya tablas, cuadros y otras herramientas visuales para comunicar la información
  - Comience con una frase clara y breve al inicio del informe y en cada una de sus secciones (lo más importante, la información sobre el “panorama global”) y continúe con información técnica más detallada.
  - Incluya un resumen ejecutivo y un índice si se trata de documentos largos.
- > *Escriba el informe en su idioma materno, luego tradúzcalo:* Si tiene dificultades para escribir en inglés, trate de escribir el informe en su lengua materna antes de traducirlo usted mismo o de pedirle a alguien que le ayude a traducirlo al inglés. Esto permitirá que usted se comunique con más efectividad y sin limitaciones lingüísticas.

## Contenido del Informe

*Carátula*, que incluye:

- > Título del Proyecto
- > País
- > Nombre del Donante
- > Fecha del Informe
- > Periodo que cubre el informe

*Resumen ejecutivo:* El resumen ejecutivo es una breve sinopsis del informe, que da al lector un cuadro panorámico rápido pero completo del contenido de todo el documento consolidando los aspectos principales, el propósito, las conclusiones y recomendaciones en una sola sección. El resumen ejecutivo siempre se debe elaborar después de haber redactado el cuerpo del informe. Debe tratar brevemente todos los puntos principales mencionados en el informe. Recuerde que el resumen ejecutivo es diferente a una introducción que simplemente menciona lo que el lector encontrará en el cuerpo del informe. Cuando redacte un resumen ejecutivo, tenga presente lo siguiente:

- > Sitúe la información en la misma secuencia en la que se presenta en el documento principal.
- > Prepare el resumen ejecutivo de tal manera que su extensión sea aproximadamente el 10% del documento principal, pero no debe tener más de 3 a 4 páginas. De ese modo, un informe de 20 páginas tendría un resumen ejecutivo de dos páginas.
- > Sea lo más conciso posible.
- > Incluya sólo la información más importante que usted desea comunicar, por ejemplo; en un informe de proyecto, las actividades principales, sus resultados y los principales desafíos enfrentados.

*Información general del proyecto:* Cuando se describe los antecedentes, el contexto, la estrategia, los grupos beneficiarios del proyecto, etc., en un informe, no se debe repetir la misma información que aparece en la propuesta. La agencia de financiamiento ya la leyó. Si es posible, incluya información más reciente sobre el(s) problema(s) que se está(n) abordando y sobre los beneficiarios, es decir, novedades, cambios en las condiciones, etc. Si no hay nada nuevo que informar, simplemente indique que no ha habido cambios importantes desde el último informe, empleando frases como “El contexto sigue siendo el mismo que se describió en el último informe.”

**Objetivos:** Todos los proyectos tienen objetivos claramente escritos y entendidos. Los objetivos se deben repetir clara y sistemáticamente a lo largo del informe. Para recabar información pertinente para los informes, el personal de proyecto en el campo debe trabajar con los mismos objetivos mencionados en el documento de proyecto (la propuesta, el marco lógico, el contrato, etc.).

### *Desempeño del Proyecto*

**Indicadores de Efecto:** Se debe identificar indicadores para cada objetivo. (Aunque esto se hace generalmente como parte del proceso de diseño de un proyecto, el personal de campo debe tomar parte activa determinando si los indicadores son apropiados o no. (*Para mayor información sobre MyE, consultar el Capítulo 6*). Cuando presente informes sobre los indicadores, asegúrese de que quede claramente establecida su relación con la meta o el objetivo de proyecto más amplio. Los datos recolectados para los indicadores se pueden y se deben comparar con la línea de base cada cierto tiempo (es decir, mensual o trimestralmente). El análisis de la información puede dar una idea de cuánto ha avanzado el proyecto y de cómo puede mejorar el proyecto. Este tipo de información es vital para ciertos informes, por ejemplo los informes intermedios y finales.

**Productos:** Se debe estandarizar y usar continuamente tablas para informar sobre el avance real con respecto al avance previsto. Incluya las metas y los resultados reales, tanto del periodo de información correspondiente y del proyecto hasta la fecha. La estandarización puede comenzar durante la fase de diseño del proyecto. Nota: las actividades no son productos. Un informe debe indicar mucho más que “se impartió capacitación en planificación de negocios.” Como mínimo, el informe debe indicar el resultado que se ha logrado a nivel de producto, p.ej.: 25 mujeres ahora pueden elaborar planes de negocios. A la larga, este producto debe conducir al logro de un objetivo, es decir, 25 mujeres lograron expandir sus negocios.

**Descripción narrativa del proceso de implementación:** La sección narrativa sobre la implementación no tiene que repetir lo que ya aparece en los cuadros y las tablas. Por el contrario, esa sección debe señalar claramente qué resultados se han logrado, y explicar las variaciones de las metas, incluidos los resultados imprevistos (positivos o negativos). En la narrativa de la fase de implementación siempre se debe hacer un análisis, es decir, una discusión de por qué los resultados mencionados en la tabla son altos, bajos o iguales. ¿Los resultados están basados en algo que el proyecto ha hecho/no ha hecho? ¿Los resultados se produjeron debido a un cambio en el entorno operativo? Si se determina, por ejemplo, que las sesiones de capacitación no produjeron los resultados deseados en cuanto al nivel de conocimientos o las prácticas de los participantes, un buen Gerente de Proyecto debe hacer ajustes, ya sea modificando la metodología de capacitación o buscando otras formas de lograr los resultados previstos. Analizar los progresos del proyecto de esta forma es parte esencial del proceso de implementación – es una oportunidad para evaluar a nivel interno el proyecto y formular recomendaciones de mejoras. Los informes de progreso deben comunicar los cambios que se han producido. Los donantes también quieren saber con cuanta efectividad y/o creatividad han resuelto los problemas de implementación los Gerentes de Proyecto.

**Perspectivas de los participantes:** Las opiniones de los participantes sobre el proyecto se pueden expresar por medio de:

- > Historias: Estas historias de interés humano son una manera efectiva de compartir las experiencias personales de un participante del proyecto o de otros actores. Las historias ayudan a contrastar y equilibrar el lenguaje más técnico que a menudo domina en los informes.

> *Citas*: Las citas de los participantes del proyecto, el personal y otros actores acerca del proyecto sirven al mismo fin que los estudios de casos, pero son más fáciles de reunir y documentar.

- *Monitoreo/evaluación participativa*: Involucrar a los grupos beneficiarios directamente en la valoración de los progresos y resultados de un proyecto es útil para evaluar el proyecto. Incluya en los informes los resultados pertinentes de las actividades de monitoreo.

*Obtener lecciones aprendidas*: Una lección aprendida se puede definir como “algo que contribuye a lo que sabe una organización sabe y cómo actúa.” Concretamente, las lecciones aprendidas deben ampliar los conocimientos o las prácticas sobre el terreno de una organización. Por ejemplo, “la participación de los beneficiarios es crucial para el éxito del proyecto” no es una lección aprendida ya que esto fue aceptado por todos hace algún tiempo atrás. Por el contrario, una lección útil sería explicar las formas en que un proyecto logró la participación significativa de los grupos objetivo.

Obtener lecciones aprendidas suele ser parte la gestión de un proyecto. Esta es su oportunidad para considerar detenidamente y señalar claramente qué se aprendido. Siempre es difícil que una sola persona (la que elabora el informe) presente las lecciones aprendidas. Una manera efectiva de obtener lecciones es reunirse con los miembros clave de su equipo poco antes que finalice el periodo de información o el proyecto. Durante la reunión usted podría discutir los siguientes puntos:

- > ¿Qué obstáculos se enfrentaron que desafiaron a usted y/o su equipo en nuevas formas? ...¿En la fase de preparación?... ¿En la fase de implementación?... ¿En las fases finales?
- > ¿De qué manera usted y/o su equipo respondió a esos desafíos? ¿Qué acciones contribuyeron a la solución del(los) problema(s)? ¿Qué acciones no contribuyeron a la solución?
- > ¿Qué lecciones se podrían extraer de las experiencias ya mencionadas de su equipo que pueden resultar útiles para diseñar futuros proyectos? ¿Con respecto al análisis de problemas? ¿El diseño de proyectos? ¿La implementación (métodos usados)? ¿El desempeño (resultados logrados)? ¿La gestión, etc...?

*Actividades planeadas para el siguiente periodo*: El informe debe mencionar brevemente las actividades planeadas para el trimestre siguiente. (No basta incluir esta información sólo en una tabla.). Es importante describir las áreas de actividades específicas en las que el proyecto está atrasado y explicar cómo se compensará (o no) el atraso en el periodo siguiente.

*Informe final*: Los informes financieros tienen sus propios requisitos. Sin embargo, es aconsejable que el informe contenga una descripción narrativa de los grandes gastos, los motivos por los cuales los gastos fueron superiores o inferiores a los previstos, y/o otros problemas financieros que se presentaron. Esto dará al lector promedio una idea de los aspectos financieros del proyecto sin tener que revisar los documentos financieros propiamente dichos.

*Anexos*: En ciertos proyectos es útil incluir un listado de documentos importantes que preparó el proyecto durante el periodo de información, p.ej.: mapa del área de proyecto, análisis de género, modelos de Evaluaciones Participativas Rápidas, documentos de estrategia, etc.



# Notas