

## ▶ XII/ Etapa final: cierre y presentación de un proyecto

### **1. CONFECCION DE PRESUPUESTOS. IMPORTANCIA DE LAS CONTRAPARTIDAS. ESPECIES Y APORTES FINANCIEROS**

Al momento de construir un presupuesto que refleje los costos en los cuales incurrirá la organización para alcanzar sus objetivos, hay que tener en cuenta lo siguiente: se debe mostrar al donante cuáles serán los aportes que hará la organización para cumplir con aquellos.

La contrapartida tiene un doble sentido. En primer término, por lo general, los donantes no financiarán el 100% de los costos necesarios para llevar a cabo el proyecto, y en segundo término, la contrapartida se vincula también con el hecho de mostrar el nivel o el grado de compromiso e intencionalidad de la organización para poder implementar el proyecto presentado. De este modo, la organización comparte la responsabilidad del proyecto, evidenciando qué costos asumirá con recursos propios o si debe buscar otro donante para alcanzar el 100% del financiamiento.

Puede ocurrir que el donante no quiera de una cofinanciación, o no quiera

o pueda requerirla por sus propios lineamientos. Sin embargo, la organización puede mostrar la intención de trabajar en ese proyecto más allá del aporte financiero, cuantificando los recursos que dispondrá para realizar las actividades, más allá de los aportes monetarios. En este caso, nos referimos a los aportes en especie.

La organización cuenta con muchos otros recursos además de los aportes financieros que pueda conseguir *ad hoc* para implementar el proyecto presentado. Esto incluye desde el trabajo o colaboración voluntaria de individuos; la oficina o espacio laboral -en caso de poseerlo-; la disposición de salones para reuniones, y todos aquellos insumos que se suponen como básicos pero que, en realidad, son aportes clave que harán que el proyecto funcione y alcance las metas propuestas.

### **2. FONDOS DE CONTRAPARTIDA. FONDOS PROPIOS. COFINANCIACION DE PROYECTOS. PROYECTOS CON PARTNERS EXTRANJEROS Y LOCALES. DISTRIBUCION DE LOS FONDOS**

Como se indicó anteriormente, existen casos en los cuales el donante requiere que la organización haga un aporte financiero al proyecto presentado. Para eso, algunos establecen un porcentaje de la suma del presupuesto total del proyecto y otros exigen que los salarios o costos administrativos y de estructura sean aportados por la organización solicitante. Esto plantea dos alternativas: por un lado, la posibilidad de financiar ese porcentaje con fondos propios de la institución provenientes de donaciones o aportes de individuos o empresas; por el otro, en caso de ser posible, solicitar más y nuevos fondos a otra fuente de financiamiento internacional o local.

En ambos casos se plantea el modelo de proyectos cofinanciados por dos o más donantes. Algunos agentes de cooperación internacional no pueden compartir el financiamiento del proyecto, pero para otros resultará una muestra del genuino interés de la organización en llevar adelante el proyecto. Además, contar con el apoyo de más de un do-

nante muestra la relevancia de la propuesta y puede generar que otros se sumen a la iniciativa.

### **3. CONFLICTO DE INTERESES. ¿QUE SUCEDE CUANDO SE PRESENTA EL MISMO PROYECTO A VARIOS DONANTES?**

Los conflictos de intereses son situaciones que enfrentan a las organizaciones y a sus equipos de trabajo frente a dilemas y desafíos éticos en decisiones que pueden afectar su funcionamiento y prestigio. Se trata del balance que debe establecerse entre las responsabilidades de las instituciones para tratar de alcanzar sus misiones y visiones institucionales.

En este sentido, una organización se encuentra ante una situación de conflicto de intereses cuando ella misma, o los miembros de su Consejo Directivo o equipo de trabajo, notan que los intereses de estos actores se contraponen a los de la organización. En el ámbito de la generación de recursos para desarrollar programas, actividades y búsqueda de sustentabilidad, se pueden generar encrucijadas allí donde el ímpetu por alcanzar los fondos lleva a las OSCs a desvirtuar sus objetivos institucionales o a tener comportamientos poco éticos.

La organización debe brindar claras señales de que se trata de una institución seria, confiable, honesta y transparente. Es por esto que todo aquello relacionado con el manejo de fondos hablará por sí

mismo cuando un potencial donante evalúe la posibilidad de efectuar su apoyo.

A diferencia de lo que suele creerse, los donantes se encuentran altamente vinculados entre sí, de la misma manera que muchas OSCs tienen alianzas o trabajan en conjunto. Previo al momento de tomar una decisión respecto de apoyar o no una propuesta, y además de revisar todos los requisitos formales, los donantes suelen ponerse en contacto con sus pares para consultarlos sobre referencias o para chequear si éstos han trabajado previamente con la organización solicitante. En este sentido, resulta imperioso especificar en el cuerpo de la propuesta (o en el detalle del presupuesto a presentar al donante) que la misma también se está presentando ante otras fuentes de financiamiento. Lejos de ser un incentivo negativo para los donantes, este gesto muestra el verdadero interés de la organización por alcanzar e implementar las actividades del programa presentado. Debería evitarse por todos los medios que el donante al cual se le hace llegar el proyecto se entere por otros canales que la organización lo ha presentado ante otros colegas, sean éstos agentes de cooperación internacional o donantes corporativos.

### **4. CONSTRUYENDO UNA RELACION DE CONFIANZA CON EL DONANTE. ACIERTOS Y FALLAS EN LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

Como se señaló anteriormente, la co-

municación permanente con el donante o potencial donante es fundamental para construir una relación de confianza. Sin embargo, es importante poner foco en la calidad de dicha comunicación. Esto es, ser sinceros respecto de la capacidad de la organización, de la fidelidad del presupuesto a las reales necesidades y de la marcha del proyecto, es una práctica a la cual muchas veces se le teme pero que es preciso implementar por varias razones. En principio, porque la claridad y transparencia redundará en beneficio de una relación con el donante más fuerte y potenciará asimismo el proyecto. Además, se podrán mantener los canales de comunicación abiertos y fluidos en ambos sentidos: del donante hacia la organización y de ella a él.

Es evidente que la verdad es un valor en sí mismo. Por lo tanto, desde este punto de vista, no pareciera haber discusión respecto de la importancia de mantener un lazo de sinceridad con el donante. Pero también es relevante en términos de pragmatismo: por una parte, el donante trabaja con numerosas organizaciones y proyectos, con lo cual tiene suficiente experiencia como para observar y detectar irregularidades; por otra, dado que la información fluye hacia múltiples lugares, tarde o temprano el donante se entera qué es lo que realmente sucede, y eso definitivamente puede dañar el vínculo.

## 5. ESTRATEGIAS: LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION DE EVENTOS Y VIAJES

Existen diversas formas de relacionarse con un donante o potencial donante. La obtención de fondos es un trabajo a largo plazo y está íntimamente relacionado con la construcción de lazos de confianza entre el potencial donante y el donatario.

En este contexto, es importante propiciar situaciones de encuentro, discusión y presentación del trabajo, a fin de que los donantes puedan conocer más a la organización. Para ello, a lo largo del año se organizan diferentes tipos de eventos:

- Desayunos de trabajo
- Cenas de recaudación de fondos
- Presentaciones de libros o publicaciones
- Seminarios o *workshops*
- Brindis de fin de año
- Rendición de cuentas

En algunos casos, también existe la posibilidad de que algún miembro de la organización pueda viajar al exterior, lo cual significa una gran oportunidad para llegar personalmente a gente con la que a menudo está conectado –o desconectado– vía e-mail. Es necesario recordar la importancia que tienen las relaciones personales para las OSCs. Por esa razón, detrás de cada viaje al exterior hay un trabajo previo de relevamiento y preparación de agenda para la persona que

viaja. En estos casos, los pasos a seguir serían:

- a. Detectar qué organizaciones o personas deberían visitarse en la ciudad a la que se viaja.
- b. Contactarlos y agendar un encuentro.
- c. Preparar material (publicaciones, por ejemplo) para que la persona pueda llevar en su viaje.
- d. Armar un informe prolijo, detallando cronograma de reuniones y realizando una descripción de la organización y/o personas a visitar; la relación con la propia organización, sus intereses, etc. También deberían incluirse datos de contacto, en caso de que hubiese algún inconveniente o cambio de último momento.

Es fundamental chequear, además, que la organización potencialmente donante no tenga una sede en la Argentina, ya que si ésta existe y se saltea la instancia previa de contacto con ella, seguramente se dañe la relación.

## 6. ¿QUÉ SUCEDE CUANDO NO SE APRUEBA LA PROPUESTA PRESENTADA?

En primera instancia, se agradece una vez más al donante por la comunicación y se informa sobre lo sucedido a las personas involucradas dentro de la organización.

Es importante aquí tratar de dilucidar las razones por las cuales no se aprobó la propuesta. Para ello, obtener algún tipo de devolución del material presentado es un valor agregado para acertar en una próxi-

ma vez, y no cometer los mismos errores. Así, al hablar con el donante, se puede consultar sobre los siguientes puntos:

- a. Alcance del llamado a postulaciones (mundial, regional, local)
- b. Prioridad geográfica
- c. Ejes temáticos y ajuste del foco del donante
- d. Fondos disponibles vs. propuestas presentadas por otras organizaciones
- e. Calidad de la propuesta (con cuánto tiempo de anticipación se armó el proyecto, metodología, equipo técnico, etc.)
- f. Complejidad de los formularios
- g. Presupuesto presentado
- h. Balance entre contrapartida y contrapartida con fondos solicitados

A veces, el donante no rechaza directamente una propuesta sino que pide una reformulación o aclaración, por lo tanto, es importante estar atentos a estos pedidos y responderlos lo antes posible. En aquellos casos en los cuales la respuesta se demora, suele resultar útil adelantarse al donante y preguntarle directamente si se necesita algún tipo de modificación. Aquí el proceso volvería a empezar, sin dejar de alimentar la relación con él.

## 7. ¿QUE SUCEDE CUANDO SE APRUEBA LA PROPUESTA PRESENTADA?

Lo primero que debe hacerse es agradecer al donante (dependiendo de cada caso, a veces se agradece por e-mail,

otras veces por carta, e incluso varía quién es el que firma). Además, hacia el interior de la organización se debe comunicar la novedad a las personas y/o áreas involucradas, especialmente, a la Administración y a la Dirección Ejecutiva. Por otro lado, es necesario solicitar al donante los detalles para firmar el contrato, sin importar si su elaboración es realizada por ellos o por nuestra organización. Es decir, a partir de la aprobación del proyecto, hay varios instrumentos que son fundamentales:

**Contrato.** El contrato se debe realizar siempre. Es imprescindible contar con un documento que deje constancia del apoyo y la modalidad del donante ya que, además de legitimar el acuerdo entre las partes, el banco exige la presentación de una copia para gestionar los cobros. Asimismo, esto contribuye a la construcción de la memoria institucional y será también un insumo fundamental para la elaboración del balance financiero correspondiente al año en que se firme el acuerdo. Cada vez que se llega a la instancia de firma de este tipo

de documento, es necesario recibir la aprobación de diferentes personas al interior y al exterior de la organización.

La mayoría de las veces es el donante quien tiene un formato determinado de contrato y lo envía para que su firma. En algunos casos, se pueden hacer sugerencias, pero casi siempre se acepta lo propuesto. Al margen de los aspectos generales, hay detalles puntuales que deberían tenerse en cuenta cuando se firma un contrato, especialmente, para casos de donaciones desde el exterior (formas de pago, presentación de informes, rendiciones físicas, responsabilidades, exigencias, entre otros).

En muy pocas oportunidades, el donante pide que sea la organización quien arme el modelo de contrato. Casi siempre se recibe el modelo listo para firmar.

**a. Cronograma de pagos.** Tener este punto en cuenta es crucial para poder recibir los fondos. Se debe realizar un seguimiento pormenorizado de lo que se espera cobrar y de lo que se recibe efectivamente; en caso que se detecten errores o demoras, se puede hacer algo a tiempo;

y también resulta muy útil para realizar un seguimiento de cuán lejos se está del objetivo de recaudación de ese año.

No todos los pagos se realizan de la misma manera. Los pagos que realizan las embajadas, por ejemplo, u otros actores de la Cooperación Internacional radicados en la Argentina, suelen hacerse con cheques. Y en este caso, cada organización tiene un día predeterminado en el cual se realizan los pagos.

Cuando los desembolsos se realizan directamente desde el exterior, la transferencia bancaria suele ser la modalidad de pago más utilizada. Para que esta transacción resulte exitosa, hay información que debe tenerse en cuenta a la hora de convenir un pago con el donante:

> Datos del banco en donde la organización tiene la cuenta y también del banco intermediario (ver Intranet<sup>4</sup>).

> **Mensaje Swift**<sup>5</sup>: a fin de incrementar sus medidas de seguridad, los bancos argentinos tienen requerimientos especiales para las transacciones desde el exterior. Todo pago del exterior debe incluir en el Mensaje Swift una nota que

<sup>4</sup>"Intranet es un conjunto de sitios Web que están instalados en la red interna de una institución o empresa y que permiten mostrar datos o documentos a cualquiera de los computadores conectados a ella". Traducción del autor de la información extraída de *Create and Manage an Internal Web for Your Organization* de Ryan Bernard. 1996.

<sup>5</sup>"Swift (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication): sistema computacional a nivel mundial de comunicaciones, con sede en Bruselas, que permite a los bancos de distintos países intercambiar información relacionada con las operaciones que le son propias. De esta forma se mejora la identificación, origen y transparencia de las transferencias internacionales". Elaboración del autor a partir de la información extraída del sitio Web del Banco Central de la República Argentina. Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A3432.pdf>

aclare que el pago es “en concepto de donación”. Si no se cumple con este requisito, el dinero no puede ser liquidado.

De cualquier forma, cada banco tiene su propia forma de operar y cada organización desarrolla un vínculo diferente con cada uno de ellos, por lo tanto, en la práctica, lo descrito anteriormente puede variar.

## 7.1 Firma del Convenio

La firma del convenio es el último paso antes del desembolso efectivo de fondos y el comienzo del proyecto.

Generalmente, el formato del convenio viene dado por parte de la institución donante. En el caso que no tuviera un formato predeterminado, a continuación se detallan a modo de guía algunos elementos que deberían figurar cuando se confecciona el convenio:

- > Nombre del donante y del responsable legal de la institución receptora
- > Nombre del programa que se va a apoyar
- > Breve descripción de los objetivos principales y de las actividades a implementar
- > Detalle sobre la información de la persona responsable del proyecto, la persona de contacto y la persona que se hará cargo de la confección y presentación de los informes presupuestarios
- > Información institucional del receptor de los fondos (dirección, teléfono, fax, sitio Web, e-mail, etc.)

- > Información de la cuenta bancaria adonde se girarán los fondos
- > Detalle de los aportes que realizarán los donantes y, en el caso que existiese, el detalle de los aportes de la institución receptora expresado en la moneda de origen y en pesos argentinos
- > Condiciones de pago (este ítem se tratará en el próximo apartado)
- > Detalle de los requerimientos de los informes de avance parciales narrativos y financieros, como así también las fechas fijadas para ambos informes finales
- > Mecanismos para realizar enmiendas (en caso de ser necesario)
- > Otros puntos a destacar respondiendo a la particularidad del donante, la institución receptora o el proyecto
- > Fecha de redacción del convenio
- > Lugar y fecha de la firma del convenio
- > Firmas de las personas responsables por parte de ambas instituciones

## 7.2 Gestión de pagos. Fechas y cuotas

Como se describió anteriormente, en el detalle de los elementos que deben estar presentes en el convenio de cooperación entre la institución donante y la institución donataria o receptora de los fondos, las condiciones de pago deben figurar en el cuerpo del mismo. Este punto puede variar según la institución donante. Algunos prefieren realizar un único pago por el total de la donación a realizar mientras que otros irán reali-

zando desembolsos en cuotas, conforme reciban los informes narrativos parciales y los avances presupuestarios de cómo se fueron ejecutando los fondos según los requerimientos del proyecto.

En el apartado correspondiente a la gestión de los pagos y condiciones del mismo, deberá detallarse dónde deben realizarse los pagos (generalmente, la cuenta bancaria de la organización o, si se requiere, la apertura de una cuenta particular para la implementación de este proyecto); con qué frecuencia se realizarán los pagos -esto puede ser con fechas determinadas o según la necesidad de destinar fondos para implementar las acciones del proyecto-, y también deberán especificarse los importes correspondientes a cada desembolso. Finalmente, se establecerá la fecha del primer y último desembolso, que fijarán también el plazo en el que deberán presentarse, a partir del último pago, los informes financieros finales al donante.

## 7.3 Mantener a los donantes informados durante todo el proceso

Un error que sucede comúnmente es que una vez que se ha firmado el convenio y se ha realizado el primer pago, no se vuelve a contactar al donante hasta la finalización del proyecto, excepto que ocurra algo negativo y que afecte muy sustancialmente la implementación del mismo. Este comportamiento muy arraigado dentro de la cultura institucional

de las organizaciones va en detrimento de la construcción de vínculos sólidos y genuinos con el donante, relegándolo al lugar de mero “dador de dinero” y dejando en la organización toda la responsabilidad de su ejecución.

Se recomienda mantener informado al donante durante todo el proceso de implementación del proyecto, dado que éste puede enriquecerlo a través de la experiencia de haber realizado programas similares, o por haber estado frente a coyunturas parecidas en otras regiones del mundo.

Por otra parte, es preferible informar con anterioridad al donante sobre los problemas encontrados durante la ejecución del proyecto, en lugar de notificarlo sólo en el informe final. Por lo general, la planificación de actividades y los cambios en su cronograma tendrán también repercusión en el modo en que los fondos son ejecutados, de forma tal que habrá irregularidades a la hora de presentar los informes finales. Pero aún más, si por causa de situaciones externas, coyunturales o de modificaciones institucionales internas, se debieran reprogramar actividades, recanalizar o reasignar partidas presupuestarias, es mejor informarlo a medida que sucede. Esto demuestra la responsabilidad por parte de la institución que lleva adelante el programa y refleja que es una organización flexible, que se adapta a los cambios internos y externos en pos de lograr la mejor implementa-

ción del proyecto. El donante recibirá la información de la situación que requiere, y podrá también, desde su experiencia, encontrar la mejor de las soluciones.

Por el contrario, puede suceder que el proyecto se desenvuelva conforme a lo convenido en el cronograma de actividades y en consonancia con los pagos preestablecidos. Aún en estos casos, resulta útil que el donante esté informado de cuáles han sido los logros y alcances de nuestras actividades, como así también invitarlo a participar activamente o como veedor externos de algunas de las acciones. Esto permitirá una mirada desde afuera que podrá colaborar con el resultado del proyecto.

Finalmente, otra alternativa posible es el envío de información generada por la organización; las apariciones que el proyecto y la institución tienen en los medios, o los materiales que pueden estar produciéndose conforme a las actividades del proyecto.

#### **7.4 Presentación de informes parciales y finales**

A lo largo de la ejecución de un proyecto, los donantes suelen pedir que se les rindan cuentas de las actividades realizadas y del dinero utilizado, con el propósito de ir teniendo algún tipo de devolución sobre lo que están financiando. Por esa razón, se deben presentar informes parciales que reflejen los avances que van ocurriendo.

La organización debe velar por el cumplimiento del contrato y garantizar la satisfacción del donante con la calidad del trabajo.

Normalmente, dentro del cuerpo del documento se detallan cuáles son las obligaciones de las partes (donante y organización), y se especifica cuándo y en qué forma deben presentarse los informes de avance parciales y finales, ya sean éstos narrativos o financieros. Para ello, la organización se encarga de preparar los informes que los programas realizan sobre sus proyectos, apoyados por el área o persona responsable de Administración y Finanzas. Para la elaboración de estos informes, es preciso tener en cuenta lo siguiente:

- a. Comparar el informe narrativo con el informe financiero
- b. Comparar ambos informes con la propuesta
- c. Editar el informe narrativo (adecuación al formato de la organización, control de gramática y ortografía, ajuste a los requerimientos del contrato)
- d. Enviar el material soporte (en el caso del informe narrativo, publicaciones producto del proyecto, notas de prensa, CDs, fotos, etc.; en el caso del informe financiero, facturas y recibos que justifiquen la rendición, auditorías, etc.)
- e. Enviar la rendición vía e-mail o vía correo postal (según cada caso)

A veces, el formato del informe queda



a discreción del donatario; en otras ocasiones, el donante cuenta con su propio formato. Es importante tener esta información apenas comienza el proyecto (en la mayoría de los casos, esto se aclara en algún anexo del contrato).

#### 7.4.1 El armado del informe final

Si no se ha presentado ningún imprevisto, el contrato debería concluir junto con el proyecto. Siguiendo los criterios utilizados para editar los informes parciales, es importante, una vez más, asegurarse que el donante esté conforme con la calidad del trabajo y que la organización cumpla con lo acordado. En esta instancia, más aún que en la anterior, se debe ser exigente con la presentación de los resultados obtenidos y del impacto logrado.

#### 7.5 Continuación de la relación con el donante

Por supuesto, en la mayoría de las ocasiones las organizaciones están interesadas en que el donante vuelva a financiar un proyecto. Algunas veces, el financiador tiene como política no apoyar dos veces seguidas a una misma organización; en otros casos, cambia de prioridades temáticas; o también puede ocurrir que esté interesado en profundizar el trabajo iniciado. Sea como fuere, se debe estar atento a estas situaciones y tratar de aprovechar al máximo cada cambio, oportunidad o información que se tenga para compartir con el donante. Para es-

to uno de los instrumentos útiles es la base de datos: registrados allí, la organización se asegura de que el donante reciba el *newsletter* y otras comunicaciones institucionales. Pero, por sobre todo, hay que ser capaces de identificar situaciones *ad hoc* que permitan continuar una relación personalizada, cercana y amigable con el donante.

#### 7.6 Cierre del proyecto: importancia de los informes narrativos (parciales y finales) y financieros

Desde la perspectiva de los organismos donantes, existen dos momentos para la entrega de los informes. El primero se efectúa mientras se desarrolla el proyecto, cuando la frecuencia y periodicidad de los envíos depende del criterio de cada organismo. Por lo general, en proyectos de un año de duración, suele observarse un requisito de promedio, que es un informe narrativo a los seis meses del comienzo. También existen casos de solicitudes trimestrales y aún bimensuales. El segundo momento es al cierre del proyecto, y, metodológicamente, se asemeja más a una evaluación *ex-post*.

En ambos casos, los informes se componen de dos tipos de información: cualitativa y cuantitativa. La información cualitativa tiene la forma de los llamados *informes narrativos*, mientras que los datos cuantitativos serán compilados en los denominados *informes financieros*.

Una lectura minuciosa y articulada de ambos ofrece al evaluador información completa sobre el desarrollo del proyecto en relación a las actividades realizadas, los plazos en las que fueron ejecutadas, los resultados esperados, los obstáculos presentados y la utilización de los fondos de acuerdo al plan financiero presentado en la propuesta.

Como se mencionó en el apartado anterior, todo informe narrativo cumple con un doble objetivo: por un lado, permite a la organización financiadora llevar un control acerca de la ejecución de las actividades, de manera que puedan anticiparse fallas y soluciones. Por otro, para la organización que implementa la propuesta, el informe narrativo funciona como un ordenador de tiempos y compromisos, a la vez que ofrece una sistematización de las acciones con la consecuente posibilidad de análisis de lo realizado.

Un informe narrativo debe responder a dos niveles de información. En el primer caso, se trata de una descripción de las actividades realizadas dentro del período por el que se informa. En esta fase, se pretenden capturar ciertos detalles, focalizando las especificidades del proyecto. El segundo nivel de información recae sobre todo el período de desarrollo del proyecto, intentando transmitir los resultados de un proceso más amplio. En este sentido, lo que se intenta es mostrar la totalidad del proceso respecto de un contexto más amplio.

A continuación, se ofrece un esquema de informe a modo de guía:

### 7.6.1 Elementos para el armado de los informes narrativos

#### Introducción

1. Resumen del proyecto
2. Repaso de los objetivos

#### Parte A. Informe sobre la ejecución de las actividades del período

Se trata de describir el desarrollo de las actividades correspondientes al período que cubre el informe, brindando información detallada acerca del proceso de cada acción, de los actores involucrados y del contexto.

Preguntas orientativas para la instancia de ejecución de las actividades:

1. ¿Cómo podría resumir las actividades realizadas?
2. ¿Se realizaron actividades diversas a las previstas? ¿Cuáles fueron y por qué?
3. Si existieron modificaciones, ¿qué valor agregaron o qué procesos se vieron debilitados?
4. ¿Las actividades han sido realizadas de acuerdo a la planificación realizada?
5. ¿Fue necesario realizar cambios de acuerdo a la planificación?
6. ¿Existe alguna enmienda que pueda preverse para los meses siguientes?

#### Parte B. Evaluación del período

Esta instancia no exige un relato de ac-

tividades sino del período en general; constituye una evaluación más macro que tiene en cuenta el contexto institucional, los cambios en el contexto político que pudieron influir en el desarrollo del proyecto, las alianzas establecidas con otros actores, los obstáculos, los facilitadores y el impacto generado, entre otras variables. Se trata de reflexionar acerca de cómo la implementación del proyecto durante ese período contribuirá con el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Es importante internalizarlo y capitalizarlo, como si la experiencia de la implementación tuviera que compartirse con otra organización.

Preguntas orientativas para la instancia de evaluación:

1. Si hubo algún desafío/s, ¿cuál/es fueron y cómo se solucionó/aron)?
2. ¿Qué haría igual y/o qué cambiaría en la planificación y realización del proyecto? ¿Por qué?
3. ¿Se dio algún cambio en el país, en la política externa o interna de la organización, en el personal, o hubo algún evento inesperado que afectó -positiva o negativamente- el progreso del proyecto?
4. ¿Qué impacto ha tenido el proyecto hasta el momento?
5. ¿Qué logros imprevistos ha tenido hasta ahora al desarrollar las actividades del proyecto?
6. ¿Existirá la necesidad de pedir una enmienda al proyecto durante el próxi-

mo trimestre? Si la respuesta es afirmativa, especifique cuál es el cambio propuesto y las razones

7. ¿Han surgido proyectos o ideas nuevas a raíz de este proyecto?

Los informes financieros permiten conocer el uso de los recursos que han sido otorgados para la realización del proyecto. Generalmente, responden al presupuesto presentado junto a la propuesta y, por consiguiente, su rendición debe corresponder con los montos que han sido estimados para cada rubro y actividad. Debe tenerse en cuenta que, en su mayoría, los organismos donantes consideran un porcentaje del presupuesto susceptible de ser reasignado entre rubros, y es importante consultar acerca de esta posibilidad. Del mismo modo, al momento de la aprobación de la propuesta, deben solicitarse los requisitos para la rendición financiera (o Manual financiero), ya que es imprescindible conocer con anticipación algunas particularidades tales como la presentación de comprobantes. El modo de presentar esta información dependerá de los formularios diseñados por cada organismo donante.

## **8. Instancias de evaluación de proyectos (ex-ante, de proceso, y ex-post)**

Todo proceso de formulación de proyectos debe tener un correlato evaluati-

vo, y la evaluación debe ser comprendida como una herramienta esencial tanto para el organismo donante como para la organización que presenta la propuesta. En el caso del donante, le permitirá decidir respecto de la pertinencia o no de la aprobación del proyecto presentado. Para la organización formulante, asimismo, resultará elemental en el proceso de toma de decisiones respecto del diseño y la implementación de las propuestas.

En este documento se abordarán las particularidades del proceso evaluativo para la organización que formula el proyecto.

La acción de evaluar consiste en someter a juicio las acciones y actividades a realizar dentro un marco determinado de condiciones. Estas responden a variables de tiempo y espacio, de recursos humanos y materiales, y de todas aquellas cuestiones que hacen al contexto en el que se desarrollará el proyecto. Evaluar es, entonces, ponderar condiciones y decidir si se está frente a escenarios propicios para realizar las actividades pretendidas o si se trata de ámbitos negativos.

Cuando se pone en marcha un proyecto, se realiza una inversión, ya sea de tiempo, de dinero, de recursos humanos o de materiales. Y como toda inversión, conlleva también ciertos riesgos. El acto de evaluar una propuesta permite analizar la relación entre la inversión y los riesgos potenciales, y decidir la conveniencia de su puesta en marcha.

Continuando con este concepto, eva-

luar implica tres tipos de miradas centradas en el futuro, en el presente y en el pasado. A estas miradas se las denomina *evaluación ex-ante, durante o de proceso, y evaluación ex-post*. Si bien están centradas en tiempos distintos, el análisis de una retroalimenta el desarrollo de la otra, configurando procesos articulados.

La primera de ellas puede ser considerada como un análisis anticipatorio. Es decir, recae en un tiempo previo al desarrollo del proyecto y coincide con el momento de diseño de la propuesta. Al elaborar un proyecto -de alguna manera- se está realizando una evaluación en forma intuitiva. Identificamos un problema, lo caracterizamos, pensamos soluciones posibles y elegimos la que nos resulta más adecuada. Por lo tanto, en la acción de formular proyectos, existen muchos momentos en los cuales se juegan lógicas de evaluación.

A este acto intuitivo se puede adicionarle algún grado de sistematización y convertirlo en un hecho medible, entendiendo por medible a todo tipo de información que se convierte en dato objetivo y objetivable (observable). Por ejemplo, si se trata de un proyecto de alfabetización, se puede suponer (acto intuitivo) que en tal comunidad existe un alto grado de analfabetismo. Ahora bien, a este supuesto se le puede agregar un dato estadístico, ya sea recogido por quienes elaboran la propuesta o tomado de estadísticas preexistentes. El conoci-

miento de la situación previa a la implementación del proyecto es lo que se llama *evaluación ex-ante* y su valor radica en que permite adecuar al máximo la propuesta.

¿De qué modo se refleja este tiempo de la evaluación en los requisitos o formularios de los organismos donantes? En la mayoría de los casos, en los formularios de los organismos donantes, la evaluación *ex-ante* se vincula al diseño de indicadores de logro. Los indicadores son la evidencia empírica de que la propuesta ha modificado el problema en un sentido deseable. Es como si se tratara de dos fotografías, una que se toma antes y otra después de ejecutar el proyecto. Y para obtener el resultado del mismo, se someten a una comparación.

El segundo momento de la evaluación es la llamada *evaluación durante o de proceso*. Como su nombre lo indica, recae en el momento de implementación de la propuesta. Y su valor reside en que permite conocer el curso de los acontecimientos y producir los cambios que sean necesarios mientras la propuesta se encuentra en desarrollo. Se trata de procedimientos de ajuste que incorporan factores externos -variaciones del campo- difíciles de prever con anticipación.

Este tiempo de la evaluación se suele conocer, por parte de los organismos donantes, bajo la forma de requisitos de informes narrativos y financieros. En el apartado siguiente, se abordará este pun-

to en profundidad.

El tercer tiempo en el proceso evaluativo requiere de una mirada crítica y analítica sobre la acción realizada. Es la llamada *evaluación ex-post*. Puede considerarse como la contracara de la evaluación *ex-ante*, en tanto requiere una medición de los mismos elementos que se tomaron al iniciar la formulación del proyecto y concluir hacia los resultados finales. De esta fase se podrá concluir si el proyecto ha alcanzado los objetivos propuestos en términos de la cantidad y calidad de las actividades realizadas. Además, permite incorporar los resultados en futuras propuestas, concebirlos como lecciones aprendidas para ser tenidas en cuenta en nuevos proyectos y disponer de información válida para decidir qué acciones han resultado eficaces y cuáles conviene modificar o suspender.

En este sentido, las conclusiones de la evaluación *ex-post* pueden funcionar como base de las evaluaciones *ex-ante* de nuevos procesos; una circularidad que demuestra la estrecha articulación que existe entre las instancias citadas.

## 9. Monitoreos y auditorías

Es posible que en algunos casos los donantes exijan monitorear la forma en que se ejecutan los fondos, además de tener la posibilidad de involucrarse más profundamente en el seguimiento de las actividades implementadas.

Si se tratase de una auditoría especial

de tipo financiero, ésta puede quedar explícita como un punto especial en el convenio junto con el detalle de quiénes la llevaran a cabo.

Algunos donantes, incluso, convocan a terceros para aumentar la transparencia del proceso y evitar conflicto de intereses. En estos casos también podrá detallarse previamente en el cuerpo del convenio o contrato a firmar.

El donante tiene el derecho y el deber de realizar un monitoreo o seguimiento en cualquier momento de la duración del programa que está acompañando, como así también, de exigir un estado de la ejecución de los fondos. Este involucramiento del donante puede variar, desde la participación en algunas de las actividades que desarrollando hasta el pedido, con un cierto tiempo de anticipación, de un informe de avance de los logros y actividades realizadas. Por esto, es recomendable mantener los informes narrativos parciales actualizados, así como las cuentas de los pagos realizados del proyecto, ya que aun cuando esté explicitado el cronograma de fechas en las que se deberán elaborar y enviar los informes, el donante puede querer involucrarse más en el proyecto a través de la solicitud de información.