

**SEGUIMIENTO DE PROYECTOS
DE COOPERACIÓN AL
DESARROLLO**

**Objetivo y características del seguimiento
Desarrollo del esquema de seguimiento
Contenido de un informe de seguimiento
Aplicación del seguimiento**

INDICE

1. INTRODUCCIÓN AL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN
1. OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL SEGUIMIENTO
3. DESARROLLO DEL ESQUEMA DE SEGUIMIENTO
4. DATOS DEL PROYECTO Y DESCRIPCIÓN SEGÚN LA FORMULACIÓN INICIAL
5. OBJETIVOS Y RESULTADOS: INFORMACIÓN SOBRE LOS CONTENIDOS Y AVANCES DEL PROYECTO
6. ACTIVIDADES REALIZADAS Y GRADO DE EJECUCIÓN
7. CRONOGRAMA Y PROGRAMACIÓN
8. PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN
9. VALORACION DEL SEGUIMIENTO Y RECOMENDACIONES
10. APLICACION DEL SEGUIMIENTO

1. INTRODUCCIÓN AL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE COOPERACION

El seguimiento de proyectos de cooperación –junto con la evaluación– es el instrumento más eficaz para conocer, valorar y mejorar de manera permanente los programas de cooperación que ponen en práctica distintas entidades de cooperación (desde una ONGD, un ayuntamiento, un gobierno, hasta una Dirección General de la Comisión Europea). En el Estado español el seguimiento no se comenzó a aplicar de manera sistemática y generalizada hasta 1990 cuando se diseñó y puso en práctica un plan para los proyectos financiados por la SECUPI en su convocatoria de ONGD de 1989. Desde esa fecha hasta la actualidad se ha ido introduciendo el seguimiento en diferentes instancias (autonómicas y municipales) aunque todavía con muy desigual intensidad.

A pesar de esta corta experiencia del seguimiento en la cooperación en general, se puede afirmar que algunos de los avances registrados en la cooperación han sido posibles –al menos en parte– gracias a la existencia de un marco para constatar de manera sistemática y continuada los puntos fuertes y las carencias de los proyectos de cooperación puestos en marcha. Ejemplo de ello son el cambio paulatino que se ha registrado en el prototipo de organización propuesto por las ONGD para la gestión de los proyectos por parte de las comunidades beneficiarias: desde la cooperativa hasta otras formas menos colectivistas; o la creciente incorporación del enfoque de género en las acciones emprendidas, algo muy marginal hace tan sólo cinco años.

Esta mejora de la calidad de la cooperación es fruto, obviamente, de algunas corrientes de pensamiento o, simplemente, de la observación de la realidad. Un adecuado esquema de seguimiento lo que hace es facilitar la fluidez y la racionalidad en la incorporación de las nuevas orientaciones que sean precisas

Las instituciones donantes adoptan diferentes documentos para el seguimiento de los proyectos aunque en su mayor parte coinciden en los contenidos y en los términos. En los últimos años se ha hecho un esfuerzo por unificar este tipo de informes para simplificar el trabajo y para los términos y contenidos sean de utilidad para la justificación de un mismo proyecto ante diferentes instituciones cofinanciadoras.

Las agencias donantes, gobiernos autónomos, ayuntamientos o la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI, han trabajado en esta dirección elaborando documentos e informes específicos para la formulación de proyectos, el seguimiento de los proyectos y los informes finales de justificación de la realización, teniendo en cuenta las características de sus convocatorias y los requisitos, normas y procedimientos que utiliza esa institución.

En este documento sobre el seguimiento de los proyectos, se van a incluir algunos cuadros e instrucciones aplicados por la AECI, por su experiencia en años de cooperación, entendiendo que se pretende precisamente unificar criterios, términos y conceptos, tal como se ha comentado anteriormente.

2. OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL SEGUIMIENTO

Expresado en términos sencillos el objetivo del seguimiento es conocer la situación de los proyectos y ayudar a que éstos se puedan desarrollar de manera eficiente de acuerdo a las previsiones establecidas en la etapa de formulación. Esta afirmación parte de algunas consideraciones previas que conviene precisar.

En relación a su finalidad se resalta el **carácter activo de este instrumento de gestión** en contraposición a una interpretación más limitada que lo reduce a un papel de mero control del desarrollo de las actividades realizadas. De ello se desprende que lo que esperamos del seguimiento, además de una información sobre el estado del proyecto, son **indicaciones sobre la necesidad de intervenir** modificando su marcha en caso de que sea necesario. De este modo el seguimiento queda integrado en el proyecto constituyendo una actividad más entre las que hay que realizar para alcanzar los resultados previstos.

En segundo lugar, el sistema de seguimiento adoptado debe ser **coherente con todas las fases de gestión del proyecto** y especialmente con la de formulación. Esto puede parecer algo tan obvio como importante es el destacarlo, ya que en caso contrario estaríamos aplicando un esquema de recogida de información desconectado de los parámetros que vertebran el desarrollo del proyecto. Dicho de otra manera, si estamos adoptando una metodología inspirada en el Enfoque del Marco Lógico para la etapa de formulación (como ya ocurre con la mayoría de los proyectos), parece conveniente constatar la evolución del proyecto a través de los diferentes elementos que se incluyen en la Matriz de Planificación del Proyecto. De esta manera podríamos decir que el seguimiento "entiende" el lenguaje del proyecto haciéndolo factible como instrumento de intervención del modo que comentábamos más arriba.

Por último es importante considerar el doble papel que desempeña el seguimiento como **elemento de control y simultáneamente de aprendizaje** para mejorar el desarrollo de futuros proyectos. En este sentido, el formato de informe que se adopte tiene que facilitar la transferencia de información no sólo descriptiva sino también la valorativa de los más directamente implicados en la ejecución del proyecto.

El formato de un informe de seguimiento debe estar estrechamente relacionado con el documento de formulación de proyectos, de modo que mantiene una continuidad entre lo planificado (formulación) y lo que se está realizando (seguimiento).

Conviene utilizar un modelo único de Informe de Seguimiento que sirva durante todo el período de ejecución, para que toda la información que se obtenga en cada periodo se adjunte en el mismo informe y se pueda realizar un análisis continuado del proyecto visualizando así su progreso, cambios, desviaciones, etc.

3. DESARROLLO DEL ESQUEMA DE SEGUIMIENTO

El seguimiento lo entendemos como un proceso analítico en el que se estudian y comparan datos relativos a la ejecución de un proyecto en relación a lo planificado. Siempre es recomendable adoptar el esquema de información más sencillo que, sin pérdida de datos relevantes, cumpla con los siguientes objetivos:

- ⇒ **Conocer** el estado del proyecto con suficiente precisión.
- ⇒ **Aportar** elementos de juicio para tomar una decisión en relación a la necesidad de corregir el desarrollo del proyecto.
- ⇒ **Aprender** de los aspectos que se hayan revelado claves (en un sentido positivo o negativo) en la ejecución del proyecto para incorporarlos en el diseño de futuras acciones.

Desde esta perspectiva se plantea un esquema de seguimiento centrado en **cuatro áreas de información**:

- Datos del proyecto y descripción según la formulación inicial
- De contenidos o avances del proyecto
- Económica
- Valoración y recomendaciones

4. DATOS DEL PROYECTO Y DESCRIPCIÓN SEGÚN LA FORMULACIÓN INICIAL

1.0. Datos del proyecto

Debe incluir los siguientes datos, obtenidos del documento de formulación inicial del proyecto:

- Nombre de la ONGD que ejecuta el proyecto:
- Título del proyecto:
- País/área geográfica:
- Fechas (día/mes/año) en las que se presenta cada informe de seguimiento (puede ser semestral o anual):
- Fechas del periodo sobre el que se informa:
- ONG contraparte y otras entidades participantes:
- Coste total del proyecto en euros:
- Otras aportaciones disponibles:
- Fecha en la que la ONGD recibe los fondos de la subvención:
- Fecha de inicio del proyecto:
- Fecha prevista de finalización (se calcula sumando en meses el plazo de ejecución establecido a la fecha de inicio real):
- Porcentaje de ejecución de la subvención concedida:

2.0. Descripción del proyecto

Al utilizar este informe como documento continuado durante el período de vida del proyecto, en este apartado se reproduce íntegramente el texto que se redactó al formular el proyecto en el documento de formulación. Por tanto, deberá contener lo más relevante del proyecto para conocer como fue su identificación.

Puede darse el caso, en algún momento del período de ejecución del proyecto, que se introduzca alguna variación en la descripción del proyecto, lo cual se debe indicar en este apartado, incorporándolo en el informe de seguimiento del período que se esté informando.

Descripción del proyecto (idem al documento de formulación)

--

5. OBJETIVOS Y RESULTADOS: INFORMACIÓN SOBRE LOS CONTENIDOS Y AVANCES DEL PROYECTO

En este apartado se han de recoger las informaciones más relevantes sobre el desarrollo del proyecto en relación a las previsiones establecidas en su formulación, para obtener una visión global en la medida que avanza el proyecto, centrándonos en los objetivos y resultados alcanzados en el periodo que se informa. De acuerdo a este punto de partida los resultados son el elemento clave para el seguimiento. Se entiende así porque en la secuencia Objetivo General de Desarrollo - Objetivo Específico - Resultado - Actividad, el resultado representa el máximo nivel de tangibilidad (y por tanto de visualización) y si el conjunto del proyecto guarda la coherencia necesaria entonces debe ser cierto que se realizaron las actividades previstas y que se alcanzarán los objetivos establecidos inicialmente.

Se pretende ofrecer una valoración general sobre la marcha del proyecto en el periodo que se informa. La información de los informes de seguimiento se enumerarán cronológicamente en cuadros diferentes (1º, 2º...), para poder hacer un análisis comparativo por períodos. Al finalizar el proyecto, en un único documento de seguimiento se podrá tener toda la información y evolución durante la ejecución.

A lo largo de la vida del proyecto puede haber varios informes, semestrales o anuales, según proceda, que se van acumulando en cada informe para tener una visión global del avance que se está produciendo. Para ello, se incluyen por períodos de ejecución unos cuadros comentando estos avances y señalando los cambios más relevantes con respecto a lo previsto inicialmente.

En estos cuadros conviene detallar aquellos aspectos que resulten más relevantes para poder obtener una impresión global según los objetivos y resultados previstos. Esta información del conjunto del proyecto se irá ajustando con mayor precisión en la medida que avanza el proyecto porque se dispondrá de mayor información.

Para el nivel de objetivo general de desarrollo y objetivo específico se opera de la misma manera que en el caso de resultados expresando en un cuadro su situación. No obstante la consecución de objetivos se suele programar para después de la conclusión del proyecto por lo que este apartado se incluye en el **informe final** y no en el de **seguimiento** salvo que sean objetivos que se pueden medir su cumplimiento en los diferentes períodos.

Pretender un documento que muestre la continuidad del proceso de ejecución del proyecto en base a los diferentes informes de seguimiento que se van incorporando, tiene como objetivo conocer y mostrar los éxitos y las dificultades, de mayor o menor medida, que van surgiendo en la ejecución del proyecto y que, posteriormente en un futuro, serán o bien reconducidas o subsanadas o darán lugar a alguna modificación sustancial (en relación con la contraparte, objetivos, grandes alteraciones presupuestarias) o accidental (de menor consideración).

Otra cuestión importante a tratar en los informes de seguimiento o finales se refiere a las desviaciones significativas o sustanciales que se hayan presentado en relación a las previsiones. En este punto hay que establecer el límite a partir del cual una desviación es significativa y cuándo no lo es y se considera accidental. Para ello nos valemos de los indicadores que en el caso de los resultados deben ser todos cuantificables numéricamente y en el de los objetivos en la mayoría de los casos, fijando un 10-15% como límite a partir del cual la variación de un indicador en relación a lo previsto se considera desviación significativa.

Se muestran dos ejemplos:

En relación a los resultados: comenzar explicando el origen de las desviaciones como puede ser la no realización de actividades, una sequía, la variación en los supuestos de riesgo, etc., para terminar explicando cómo afectan estas desviaciones al conjunto del proyecto.

En relación a los objetivos: una desviación de los objetivos normalmente será una consecuencia de la evolución de los resultados, pero también puede serlo por una mala identificación de la relación causal entre resultados y objetivos o por una variación de los supuestos de riesgo. En cualquiera de los tres casos se hacen los comentarios oportunos.

6. ACTIVIDADES REALIZADAS Y GRADO DE EJECUCIÓN

Este apartado es de especial importancia en los informes de seguimiento porque permite visualizar el conjunto de actividades que se están realizando, bien según lo previsto en el documento de formulación, o bien incorporando o eliminando actividades que en su origen no fueron programadas o que si lo fueron pero que posteriormente se han desestimado.

La AECI, plantea de forma sencilla y práctica como reflejar en cada informe de seguimiento la situación de las diferentes actividades. Se muestran a continuación estos conceptos planteados por la AECI y los cuadros explicativos para su redacción en el informe de seguimiento, sin necesidad de buscar nuevas fórmulas y con el ánimo de unificar criterios en base a lo ya escrito.

Se diferencian dos tipos de actividades:

- Las actividades previstas
- Las actividades no previstas pero ejecutadas.

Respecto a las primeras en los apartados "Descripción", Recursos" y "Costes" se irán anotando las actividades previstas en el cronograma para el periodo cubierto por cada Informe de Seguimiento, con una estimación porcentual de los recursos y costes previstos.

En la situación de cada actividad se reflejará el periodo de cada informe de seguimiento. Se marcará con una "X" la situación en que se encuentre. Puede ser::

- **Concluida.**
- **En Proceso** (Continúa ejecutándose en el siguiente período)
- **En Suspenso** (Prevista inicialmente su ejecución, pero se aplaza sin fecha concreta de inicio o continuación).
- **Reprogramada** (Se ejecutará con seguridad en otro periodo de seguimiento).
- **Desestimada** (No se ejecutará).

Debe realizarse una breve descripción sobre la situación de cada actividad, especialmente cuando se encuentre en suspenso, reprogramada o desestimada.

Respecto a las segundas: "actividades no previstas pero ejecutadas" se procederá a describirlas, y a señalar los recursos y cuantificar los costes, puesto que no se tiene de ellas ninguna información en el documento de Formulación de proyectos.

Se señalará con una "X" la situación en que se encuentra y que puede ser:

- **Concluida.**
- **En Proceso.**

En el apartado "Breve Descripción" se describirá la situación o necesidad que ha motivado su ejecución en el marco del proyecto.

ACTIVIDAD 1 PREVISTA

• Descripción:

• Recursos:

• Costes:

Situación de Actividad 1

Periodo de a

Concluida		En Proceso		No realizada		Reprogramad		Desestimad	
-----------	--	------------	--	--------------	--	-------------	--	------------	--

Breve explicación:

Periodo de a

Concluida		En Proceso		No realizada		Reprogramad		Desestimad	
-----------	--	------------	--	--------------	--	-------------	--	------------	--

Breve Explicación:

ACTIVIDAD 2 PREVISTA

• Descripción:

• Recursos:

• Costes:

Situación de Actividad 2

Periodo de a

Concluida		En proceso		No realizada		Reprogramad		Desestimad	
-----------	--	------------	--	--------------	--	-------------	--	------------	--

Breve Explicación:

Periodo de a

Concluida		En proceso		No realizada		Reprogramad		Desestimad	
-----------	--	------------	--	--------------	--	-------------	--	------------	--

Breve Explicación:

ACTIVIDAD 1 NO PREVISTA Y EJECUTADA

• Descripción:			
• Recursos:			
• Costes:			
Situación de Actividad 1 no Prevista			
Periodo de a			
Concluida		En Proceso	
Breve Explicación:			
Periodo de a			
Concluida		En Proceso	
Breve Explicación:			
<u>ACTIVIDAD 2 NO PREVISTA</u>			
• Descripción:			
• Recursos:			
• Costes:			
Situación de Actividad 2 no Prevista			
Periodo de a			
Concluida		En proceso	
Breve Explicación:			
Periodo de a			
Concluida		En proceso	
Breve Explicación:			

7. CRONOGRAMA Y PROGRAMACIÓN

1.0 Cronograma de actividades:

En el propio informe de seguimiento, al ser un documento con carácter informativo por tener toda la información desde el inicio, al analizar su situación en la ejecución se completa este apartado que trata de transcribir el calendario de la ejecución de las actividades tal y como aparece en el documento de formulación.

Las actividades se pormenorizan por años, y en su caso, por semestres, para de esta manera poder hacer el análisis comparativo del grado de ejecución entre lo previsto y lo real.

ACTIVIDADES → Año → Semestre	1º		2º		3º		4º	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º

1.0. Actualización del cronograma

Generalmente este apartado tiene con bastante frecuencia variación entre lo previsto en el documento de formulación y lo real en la ejecución en el tiempo, bien por causas internas o externas al proyecto. Lógicamente tiene que ver con las desviaciones sustanciales o accidentales que se puedan dar.

Se explicará con detalle las desviaciones o modificaciones que impidan la ejecución prevista inicialmente, comparando el cronograma previsto con el real. En caso de

alargarse la duración del proyecto se debe contar con la autorización de la institución donante.

8. PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN

En lo relativo a la justificación del gasto realizado hay que señalar que actualmente existe una gran disparidad de requerimientos dependiendo de las distintas administraciones con programas de cooperación. Esta situación seguramente se debe a un problema todavía no resuelto como es la inexistencia de una normativa específica para la rendición de cuentas de los gastos realizados por la ONGD en el país de destino con fondos públicos de una subvención. Actualmente, desde un punto de vista legal, dicha justificación se tiene que sujetar a lo establecido para todos los fondos públicos (independientemente de dónde se ejecuten) lo cual resulta en algunas ocasiones imposible de aplicar para el caso de la cooperación al desarrollo.

Con el objetivo de mantener un criterio unificado y a la vez darle un tratamiento fácil y sencillo tanto en el esquema de la parte “narrativa” como en la justificación de gastos en este plan de seguimiento, se opta por aplicar el mismo esquema que el utilizado por la AECl para mantener un criterio unificado.

Tiene que ir referida a los siguientes apartados:

8.1. Resumen cambiario de los fondos transferidos

(Se detalla todas las operaciones acumuladas desde el inicio)

Un resumen del estado financiero del proyecto para lo cual se incluye en el formato de informe de seguimiento un cuadro con los siguientes datos:

- Se aportará información sobre la entidad bancaria donde se deposita la subvención en España desde la institución donante, nº de cuenta y tipo de moneda (Euro).
- Es imprescindible conocer las fechas de las transferencias que se hagan al país de destino, el importe enviado en cada fecha y la equivalencia entre los euros enviados transformadas normalmente en dólares. Entre ambas se obtiene el tipo de cambio obtenido Euro/Divisa.

Resumen de los fondos transferidos al proyecto:

- Entidad Bancaria
- Nº de Cuenta
- Moneda

Fecha	Importe enviado Euro	Importe equivalente Divisa	T/C obtenido Euro/Divisa
-------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------------

Fecha	Importe enviado Euro	Importe equivalente Divisa	T/C obtenido Euro/Divisa
TOTAL			

Gastos Bancarios: _____ Euro

Un segundo cuadro en el que se refleja la siguiente información, teniendo en cuenta que si una transferencia en moneda intermedia no se cambia en su totalidad de una sola vez, deberán reflejarse las distintas fechas y cantidades que se vayan cambiando en la columna Importe divisa recibida y cambiada y su equivalente en moneda local.

- La fecha de recepción de la transferencia por parte de la contraparte local encargada de la gestión y ejecución del proyecto en el país.
- El importe en divisa recibida y cambiada.
- El monto de moneda local obtenido en los sucesivos cambios de dólares que se hayan realizado.
- El resumen cambiario de los fondos transferidos pretende aportar información sobre el tipo de cambio de la peseta a la moneda local, reflejando la utilización de una moneda intermedia (divisa), para conocer con precisión la cuantía acumulada de euros invertidos en el proyecto.

Fecha	Importe Divisa recibida y cambiada	Importe equivalente Moneda Local	T/C obtenido moneda local/divisa	T/C Obtenido Euro/M Local
TOTAL				(*)

Gastos bancarios _____ Divisa/moneda local

(*) Se calculará la media del tipo de cambio obtenido en el periodo Euro/Moneda Local

1.0. Relación entre los gastos realizados y la subvención concedida.

Esta información ayuda a comprender la situación real de un proyecto y contrastar los gastos realizados a un nivel alto de agregación (por partidas) con los gastos presupuestados. Se presenta a continuación el cuadro utilizado en los informes de seguimiento de la AECl.

CONCEPTO	ACUMULADO PERIODO/S ANTERIOR/ES	SEMESTRE/AÑO PRESENTE	ACUMULADO TOTAL
	GASTOS EQUIVALENTES EN EUROS	GASTOS EQUIVALENTES EN EUROS	GASTOS EQUIVALENTES EN EUROS
A. COSTES DIRECTOS A.I. Identificación y Evaluación A.II. Adquisición/Arrendamiento Terrenos y/o Inmuebles A.III. Infraestructura, Construcción y Reforma Inmuebles A.IV. Equipos, Material y Suministros A.V. Personal Local A.VI. Personal Expatriado A.VII. Funcionamiento A.VIII . Fondo Rotativo A.IX. Auditoría externa al proyecto A.X. Sensibilización y educación para el desarrollo			
TOTAL COSTES DIRECTOS			
B. COSTES INDIRECTOS B.I. Gastos administrativos de la ONG española B.II. Gastos administrativos contraparte local			
TOTAL COSTES INDIRECTOS			
TOTAL GENERAL			

8.3. Actualización de las previsiones presupuestarias.

En este apartado se detallarán las variaciones en las aportaciones totales previstas y se señalará la fecha en que se haya producido dicha variación.

Conviene insistir que en el caso de modificaciones presupuestarias de elevado volumen (10-15% según la institución), es necesario solicitar la autorización con antelación a la institución donante de la subvención. En este apartado se indicará esta situación y la fecha de la autorización pertinente. Igualmente, deberá señalarse y describirse la situación que ha generado ese aumento, así como cuantificarse lo más exactamente posible la modificación.

2. VALORACION DEL SEGUIMIENTO Y RECOMENDACIONES

Finalmente, tal como se dijo al principio de este documento, una de las finalidades del seguimiento es acumular conocimientos que puedan ser incorporados en el diseño de futuros proyectos. Para ello se incluye un cuadro en el que se recogerán de manera concisa aquellos aspectos que sean claves para la explicación de las situaciones que se han presentado a lo largo de la ejecución del proyecto, tanto si es un sentido positivo como negativo.

A la hora de dar una opinión y valorar la marcha del proyecto, hay varios aspectos importantes a tratar:

1. El concepto de *apropiación* del proyecto por parte de los beneficiarios del mismo. Esto necesariamente requiere conocer el grado de participación, tanto en el seguimiento como en la ejecución, de las organizaciones locales, colectivos implicados e instituciones que pueden coparticipar en el desarrollo del proyecto. En este apartado se deberá incidir en la eficacia del mecanismo puesto en marcha para la ejecución; capacidad de gestión mostrada por el beneficiario de una subvención, y la eficacia del personal asignado al proyecto.

Es posible que no se haya presentado ningún hecho destacable, en cuyo caso no es necesario completar el cuadro correspondiente, pero si se hubiese observado que, por ejemplo, la organización de la comunidad o la participación del colectivo de mujeres fueron elementos importantes en el desarrollo del proyecto, entonces es conveniente comentarlo.

2. Añadir los aspectos más destacables, positivos y negativos, los puntos fuertes

y débiles, que permitan extraer conclusiones para el futuro, o para corregir, sobre la marcha, el proyecto mismo y cuantos aspectos puedan contribuir a mejorar su impacto y resultados.

- 3. Debe procurarse, complementando el apartado anterior, sintetizar recomendaciones prácticas extraídas de la experiencia en la ejecución del proyecto.

A continuación se presenta el esquema de cuadro correspondiente a este apartado.

Periodo 1º de..... a

Participación social e institucional de las organizaciones y colectivos locales y valoración sobre el mecanismo de ejecución del proyecto.
Señalar los aspectos positivos y negativos, puntos fuertes y débiles en el desarrollo del proyecto.
Conclusiones y recomendaciones prácticas sobre el proyecto.

Periodo 2º de..... a

Idem

10. APLICACIÓN DEL SEGUIMIENTO

Tanto el seguimiento como la evaluación se abordan desde dos perspectivas diferentes aunque no excluyentes. Por un lado se persigue aprender para corregir errores y profundizar en aciertos; por otro se fiscaliza la actuación del socio local para comprobar si hubo una gestión financiera transparente y si se realizaron las actividades a que se comprometió. Aprendizaje y fiscalización aparecen de este modo como dos elementos que persiguen fines distintos pero que siempre están presentes en el proceso de seguimiento y evaluación.

Sin embargo, cada uno de ellos tiene un peso específico distinto según nos encontremos en la actividad de seguimiento o en la de evaluación. Hay que tener claro que en ambas fases el componente "aprendizaje" es prioritario sobre el de "fiscalización"; esta premisa es importante para lograr una cooperación más imaginativa y efectiva en el medio plazo. Pero en el seguimiento la fiscalización puede ser más importante que la evaluación, donde dicho componente es prácticamente marginal y todas las actividades se orientan prácticamente hacia el aprendizaje.

1.0. Aplicación desde la ONGD

La importancia de esta fase en la gestión de proyectos radica en el hecho de que estamos dentro de un período de tiempo que nos permite corregir las desviaciones que se hayan podido presentar, o reorientar el proyecto hacia unos objetivos modificados en relación a los previstos, de acuerdo a nuevas necesidades que se hayan detectado.

Para cumplir con este objetivo es necesario dotarse de unos instrumentos y reglas que faciliten la recogida de información suficiente para tener una idea precisa de la situación en que se encuentra el proyecto. Estos instrumentos y reglas se refieren a tres aspectos:

1. **Reglas:** Es importante consensuar con el socio-organización local los plazos en los que se presentará la información, los canales de comunicación que se utilizarán y los compromisos que adquieren ambas partes (ONGD y socio local) en cuanto a la prestación de servicios (suministro de materiales, información, apoyo técnico, etc.) y desembolso de los pagos. Para evitar posibles malentendidos es conveniente formalizar la relación entre ambas organizaciones con un acuerdo-convenio escrito.
2. **Contenidos:** De acuerdo a los objetivos que perseguimos, en el seguimiento, se elabora el informe que recogerá para cada período la información suficiente para conocer con precisión la situación del proyecto y las posibles incidencias que se hayan presentado. Este informe será enviado por el socio local a la ONGD y con esta información se completará el informe de seguimiento a presentar a la institución donante.
3. **Administración:** Una parte del informe de actividades ha de referirse a los aspectos contables de la gestión del proyecto por el socio local. Se ha de

ofrecer información sobre los cambios de moneda realizados y los gastos ejecutados hasta el momento por partidas, tal como se ha indicado en apartados anteriores para el informe de seguimiento.

No obstante, hay que tener en cuenta que el socio local puede ser una organización sin muchos medios de tipo administrativo y carente de una formación especializada en cooperación, por lo que el formato de informe ha de ser asequible a los distintos perfiles que se pueden presentar entre las contrapartes.

En cualquier caso será necesario capacitar al socio local en la metodología que se seguirá para la presentación de los informes de seguimiento. Esta actividad puede durar dos o tres días, a modo de taller de trabajo, por lo que se tendrá que prever los medios necesarios para realizarla.

Como se ha visto, el informe de seguimiento es un documento que recoge de forma exhaustiva (aunque sin dejar mucho lugar para la literatura) los avances logrados por el período en cada período. Por eso se pretende en el informe agregar toda la información de los sucesivos períodos para tener una visión global de la marcha del proyecto en el mismo documento.

Además de los informes de seguimiento que se han explicado en este documento, las ONGD suelen realizar viajes de seguimiento sobre el terreno para visitar y evaluar, en medio del proceso, la situación del proyecto y ver si procede o no realizar modificaciones para su mejora. En estos casos, conviene adjuntar el informe correspondiente de la misión de seguimiento para que la institución donante conozca este hecho. Los gastos en los que se incurre para realizar este tipo de misiones, generalmente se han previsto en el documento de formulación y están presupuestados.

La dedicación a cada proyecto, tanto por parte de una ONGD como por parte de una institución donante, depende de su envergadura: generalmente, a mayor costo del proyecto mayor dedicación para su seguimiento pues se incrementa el número de resultados, objetivos, conceptos de gasto, etc.

2.0. Aplicación desde la Administración

Para hacer útil el plan de seguimiento esquematizado en las páginas precedentes tiene que haber un equipo de trabajo dedicado al tratamiento de la información recibida por las ONGD. Ese tratamiento se puede realizar a tres niveles dependiendo de los objetivos que se persigan en cada caso.

1. Normalmente la información que necesita el financiador es muy esquemática, como por ejemplo qué ONGD han presentado el informe, cuáles han justificado correctamente el gasto, o para el caso de ruedas de prensa o comparencias similares se necesitarán estadísticas agregadas por países, sectores de cooperación, etc. Para poder disponer de esta información en forma ágil y precisa es necesario realizar un tratamiento en forma de base de datos de todos los

informes que son enviados por las ONGD. Asimismo es importante abrir un canal de comunicación fluido y muy regular entre las ONGD y el equipo de trabajo para el seguimiento de modo que toda la información pueda estar convenientemente actualizada.

2. Asimismo es necesario saber, a un nivel de mayor detalle, qué es lo ocurrido en el proyecto para cada periodo del que se ha informado. Para ello hay que definir una ficha-resumen de cada informe de seguimiento en la que figuren datos relativos a los avances registrados en cada periodo y a la situación financiera del proyecto. Además estas ficha-resumen son muy útiles para conocer la secuencia y el ritmo al que se han ido produciendo los avances del proyecto en sus distintas fases de ejecución.
3. Finalmente, para tener una idea global del Programa de Cooperación en su conjunto se debe elaborar un informe anual con carácter de síntesis en el que se destaquen los aspectos más relevantes y comunes a un número significativo de proyectos con el fin de extraer algunas conclusiones que sirvan para mejorar futuros programas de cooperación.

Estas tres medidas son las que verdaderamente dan cuerpo al plan de seguimiento y revelan su utilidad para el diseño de las políticas de cooperación, ya que en caso contrario la ausencia de un tratamiento de la información recibida la haría inútil.

Finalmente un breve comentario en relación a la carga de trabajo que implica la puesta en marcha de un plan de seguimiento como el que se ha perfilado más arriba. Lo más habitual entre las administraciones públicas es realizar informes de seguimiento con carácter semestral, por lo que habrá que realizar dos informes por año. Si el proyecto, en este caso, es de un año, coincidirá el informe de seguimiento con el informe final de realización, por lo que no existiría propiamente seguimiento.

Las instituciones donantes también realizan misiones de evaluación *en curso* para analizar la marcha un proyecto y cotejar los datos obtenidos en su visita con los informes de seguimiento presentados por la ONGD. Otras veces son misiones de evaluación *a posteriori*, una vez finalizado el proyecto, para comprobar el impacto real del proyecto al cesar la ayuda externa y la sostenibilidad y viabilidad del mismo, tanto económica, social o técnica.

Este tipo de evaluaciones, si son positivas, pueden dar lugar a identificar nuevos proyectos en la región o a ampliar los proyectos realizados cuando son exitosos. No obstante, este tema sobre la evaluación de los proyectos requiere un estudio aparte, en el marco de la gestión del ciclo de los proyectos, desde su identificación, formulación, seguimiento y evaluación.