© Tdh / Odile Meylan

Manual del ciclo del proyecto

Anexos

Terre des hommes
Ayuda a la infancia. tdh.ch

Fundada en 1960, Terre des hommes (Tdh.ch) es una organización suiza que ayuda a construir un futuro mejor para niños y niñas desfavorecidos y sus comunidades, a través de un enfoque innovador basado en soluciones prácticas y sostenibles. Activa en más de 30 países, Tdh desarrolla y pone en práctica proyectos de campo para mejorar la vida diaria de más de 1,4 millones de niños y de sus parientes cercanos, sobre todo en los ámbitos de la asistencia sanitaria y la protección. Este compromiso es posible gracias al apoyo financiero individual e institucional, del cual el 85% va directamente a los programas de Tdh.

© 2012, Terre des hommes
– ayuda a la infancia

Índice general

ANEXO 1: El proceso de decisión de la fase de identificación de un proyecto 4

ANEXO 2.1: El proceso de decisión de la planificación de un proyecto 6

ANEXO 2.2: El programa-tipo y la organización de un taller de planificación 6

ANEXO 2.3: La plantilla anotada del documento de planificación estratégica 9

ANEXO 4.1: El informe mensual (*informe de situación*/SITREP) 12

ANEXO 4.2: El informe anual del proyecto y la matriz de seguimiento 13

ANEXO 5.1: El proceso de decisión en la evaluación de un proyecto 15

ANEXO 5.2: La plantilla de la respuesta a la evaluación 17

ANEXO 6: Los términos de referencia de una capitalización de experiencias 18

ANEXO 1: EL PROCESO DE DECISIÓN DE LA FASE DE IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO

El proceso de decisión varía según se trate de (**I**) un anteproyecto cuya realización coincida con el periodo de elaboración de presupuestos anuales (agosto-octubre), (**II**) un anteproyecto presentado en otro periodo del año, o de (**III**) una respuesta humanitaria rápida llevada a cabo por la Comisión de Urgencia.

I. Identificación de un proyecto que coincide con el periodo de elaboración de los presupuestos ordinarios anuales (agosto-octubre).

El presupuesto previsto indicado en el anteproyecto está incluido en el presupuesto del país para el año siguiente. La aprobación del Consejo se otorga durante la aprobación anual de los presupuestos previstos por la Fundación.

Etapas de identificación de un proyecto con presupuesto ordinario

Etapas	Responsable	Actor principal	Actores implicados	Según la necesidad
1. Decisión de iniciar un análisis preliminar y definición de los preliminares (marco geográfico, temático y financiero)	Jefe dpto. operaciones	RP o Jefe comisión de urgencia	Delegación	
2. Elaboración de los Términos de referencia del análisis preliminar	RP o Jefe comisión de urgencia	Delegación	PR o CR EP o Desk	
3. Análisis preliminar (estudio de la documentación y visita de campo)	RP o Jefe comisión de urgencia	Delegación o evaluador/a	PR o CR EP o Desk	
4. Elaboración de un anteproyecto	RP o Jefe comisión de urgencia	Delegación o evaluador/a	PR o CR EP o Desk Admin	
5. Contactos con los donantes potenciales	RP o Jefe comisión de urgencia	Delegación, RP o Jefe comisión de urgencia	EP o Desk	Dpto. Com/RdF
6. Aprobación del anteproyecto	Jefe dpto. operaciones	RP o Jefe comisión de urgencia	EP o Desk PR o CR	
7. Incluir el anteproyecto en el proceso de elaboración del presupuesto anual	RP o Jefe comisión de urgencia	Admin	EP o Desk	
8. Voto del presupuesto anual y decisión de principio de iniciar la planificación del proyecto	Consejo	Jefe dpto. operaciones	COGES	

En caso que Tdh aún no disponga de una delegación en el país en cuestión, la decisión de entrar a un nuevo país de intervención le compete a la Oficina del Consejo.

II. La identificación de un proyecto se produce durante otro período del año, fuera de los períodos de aprobación de los presupuestos (noviembre – julio).

El anteproyecto se presenta, en ese caso, al COGES y, según el volumen presupuestario, a la Oficina del Consejo en forma de un **Pedido de decisión**. En este caso, el acuerdo está todavía condicionado a la identificación del 100% del financiamiento de la intervención prevista (presupuesto complementario).

Etapas de identificación de un proyecto con presupuesto complementario

Etapas	Responsable	Actor principal	Actores implicados	Según la necesidad
1. Decisión de iniciar un análisis preliminar y definición de los preliminares (marco geográfico, temático y financiero)	Jefe dpto. operaciones	RP o Jefe comisión de urgencia	EP o Desk PR o CR	Delegación
2. Elaboración de los Términos de referencia	RP o Jefe comisión de urgencia	Delegación	EP o Desk PR o CR	
3. Análisis preliminar (estudio de la documentación y visita de campo)	RP o Jefe comisión de urgencia	Delegación o evaluador/a	PR o CR	
4. Elaboración de un anteproyecto	RP o Jefe comisión de urgencia	Delegación o evaluador/a	EP o Desk Admin PR o CR	
5. Contactos con los donantes potenciales	RP o Jefe comisión de urgencia	Delegación, RP o Jefe comisión de urgencia	EP o Desk Admin	
6. Elaboración del pedido de decisión	RP o Jefe comisión de urgencia	RP o Jefe comisión de urgencia, EP o Desk	Delegación, Admin	
7. Presentación de un pedido de decisión	Jefe dpto. operaciones	RP o Jefe comisión de urgencia		
8. Aprobación del pedido de decisión	SG en el seno del COGES	Jefe dpto. operaciones	COGES	
9. Búsqueda de fondos	RP o Jefe comisión de urgencia	EP o Desk Delegación	Admin	

III. El análisis preliminar se refiere a una respuesta humanitaria rápida, por parte de la Comisión de urgencia, de una duración hasta 3 o 4 meses en una situación de urgencia compleja

Etapas de identificación de un proyecto de respuesta humanitaria rápida

Etapas	Responsable	Actor principal	Actores implicados	Según la necesidad
1. Decisión de iniciar la identificación de una respuesta humanitaria rápida y definición de los preliminares (marco geográfico, temático y financiero)	Jefe dpto. operaciones	Jefe comisión de urgencia	1 rep. / dpto.	EP o Desk Delegación PR o CR
2. Contratación/movilización de un equipo multidisciplinario	Jefe comisión de urgencia	Desk	Dpto. RH PR o CR	RP/EP Delegación
3. Misión efectuada en el campo	Desk	Equipo multidisciplinario	1 rep. / dpto. PR o CR	RP/EP Delegación
4. Búsqueda de fondos	Jefe comisión de urgencia	Equipo multidisciplinario/ Desk	Dpto. Com/ RdF	RP/EP Delegación
5. Elaboración de un proyecto de respuesta humanitaria rápida (duración 3 a 4 meses)	Desk	Equipo multidisciplinario	PR o CR	RP/EP Delegación
6. Aprobación del proyecto	Jefe dpto. operaciones después de consulta de SG en el seno del COGES	Jefe comisión de urgencia		

ANEXO 2.1: EL PROCESO DE DECISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO

Etapas	Responsable	Actor principal	Actores implicados	Según la necesidad
1. Planificación del proceso de planificación	RP	Delegado/a	RP/EP	PR o CR
2. Organización y preparación de las reuniones y talleres	Delegado/a	Delegado/a	Jefe del proyecto	RP/EP, Delegación
3. Se llevan a cabo entrevistas y talleres	Delegado/a	Animador (para los talleres)	Delegado/a, jefe del proyecto, RP/EP, PR/CR	Equipo del proyecto, empleados nacionales, instituciones y organismos asociados, otros actores, representantes comunitarios, consultores
4. Preparación del documento de planificación estratégica del marco lógico	Delegado/a	Delegado/a, consultores	Jefe del proyecto PR o CR	
5. Relectura del documento	RP	RP	PR o CR, EP	Delegación
6. Validación del documento	RP	RP		

ANEXO 2.2: EL PROGRAMA-TIPO Y LA ORGANIZACIÓN DE UN TALLER DE PLANIFICACIÓN

Si tenemos la posibilidad de efectuar la planificación estratégica en un solo taller, la experiencia ha demostrado que resulta útil estructurarlo como se presenta a continuación. Pero, también es posible separar las distintas partes en una serie de reuniones y talleres con la participación de grupos diferentes. En ese caso, sería mucho más importante organizar, durante el inicio del proyecto, una reunión de orientación con todas las partes interesadas.

Algunos métodos de animación para las distintas sesiones se presentan en las secciones correspondientes del manual:
Programa de un taller de planificación

	1er día	2do día	3er día	4to día	5to día
Participantes	Un auditorio grande, incluyendo a los representantes de las organizaciones comunitarias, ONG y organismos internacionales instituciones y organismos asociados, y a las autoridades *(ver sección 2.3)*	Un círculo más restringido de personas, elegidas por sus competencias tanto en planificación como en el tema a tratar y con conocimiento del contexto local.			Como el primer día.
Programa	• Recepción; inauguración del taller por parte de un representante de Tdh y eventualmente de las autoridades; informaciones logísticas; objetivo del taller; presentación del programa • Repaso de los preliminares por el o la representante de la sede • Presentación de los resultados del análisis de los actores, de los problemas y recursos por parte de un miembro del equipo que participó en la fase de identificación • Discusión, revisión y validación del análisis de los actores, de los problemas y de los recursos	• Formulación de la visión • Análisis del anteproyecto (FODA), si se aplica • Definición del objetivo: determinación del grupo de beneficiarios / de los grupos objetivo del proyecto, acuerdo sobre las palabras clave para determinar en qué sentido la situación de los beneficiarios será mejorada al final del proyecto (la formulación exacta del objetivo se hará posteriormente)	• Introducción a la política temática y a su(s) modelo(s) de acción por parte del CR o PR, identificación de los elementos aplicables en el contexto dado • Formulación de los resultados finales del proyecto • Desarrollo de una representación de la acción y, en consecuencia, de los resultados intermedios y de las acciones para cada resultado final	• Continuación del trabajo en torno a las representaciones de la acción • Reflexión sobre los riesgos e hipótesis para cada resultado final • Formulación de los indicadores y medios de verificación para cada resultado y el objetivo • Presentación de todos los elementos en un marco lógico	• Verificación de la estrategia en función de los criterios de apreciación • Revisión y resumen del trabajo efectuado • Clausura

Preparación y organización práctica del taller

- Finalización de la preparación del programa y definición del rol del animador, uno a dos meses antes del taller
- Envío de los documentos preparatorios a los participantes
- Llegada al lugar media hora antes del inicio del taller
- Preparación de la sala (si aún no se hizo) (mesas en U, verificación de la cantidad de sillas, instalación de mesas para el proyector y la impresora)
- Instalación del equipo y prueba del proyector
- Verificación con el responsable del local que las pausas y las comidas serán servidas a las horas convenidas
- Instalación de las personas « técnicas » (para la elaboración del acta y, eventualmente, las traducciones)
- Recepción de los participantes e invitados (con entrega del programa, de los posibles documentos necesarios, un bloc de notas y un lapicero)

Animación del taller

El rol del animador(a) es el de estructurar y manejar un proceso con el fin de permitir a los participantes aportar lo sustancial. El animador(a) debe :

- aclarar el objetivo de la sesión y lograr que el grupo siga concentrado en ese objetivo
- identificar y emplear las metodologías y procedimientos más apropiados para el grupo y el objetivo pretendido
- hacer preguntas y escuchar de manera activa
- asegurarse de que todos los participantes tengan la oportunidad de contribuir con los trabajos
- solicitar la opinión de los participantes con el fin de obtener mejores resultados

Primer día :

- Corto discurso de bienvenida por parte del animador (con diversos agradecimientos)
- Inauguración « oficial » del taller (eventualmente por parte de un responsable político y una persona reconocida en este ámbito)
- Presentación del panel
- Presentación de los temas logísticos por parte del secretario del taller (comidas y pausas, transportes, alojamiento si es necesario y eventualmente viáticos, etc.)
- Presentación de las « buenas prácticas » (reglas comunes) del taller por parte del animador :
  - *sin teléfonos móviles (uso durante las pausas y comidas)*
  - *sin computadoras (salvo para las personas encargadas de tomar notas para las actas)*
  - *respeto de la palabra (cada uno podrá expresarse en el momento previsto para ello, sin monopolizar el discurso; evitar la formación de pequeños grupos)*
  - *respeto de los horarios y participación continua (salvo en caso de fuerza mayor, hay que informarle al animador)*
  - *sin cigarrillos (posibilidad de fumar durante las pausas y comidas)*
- Identificación de los relatores, encargados de presentar un resumen del día anterior al comienzo de los siguientes días (cada día uno o dos relatores distintos)
- Repaso por parte del animador del objetivo del taller
- Presentación por parte del animador del programa y del funcionamiento del taller
- Ejercicios según el programa establecido y la técnica de animación elegida
- Cierre del primer día

Días siguientes :

- Recepción de los participantes
- Repaso del trabajo efectuado el día anterior por parte del o de los relatores
- Ejercicios según el programa establecido y la técnica de animación elegida
- Clausura
- Al final del 4to día, presentación más completa de los resultados obtenidos con el fin de ponerse de acuerdo sobre la retrocesión del día siguiente

Último día :

- Recepción de los participantes
- Repaso del trabajo efectuado el día anterior por parte del o de los relatores
- Ejercicios según el programa establecido y la técnica de animación elegida
- Evaluación del taller por parte de los participantes: grado de satisfacción con respecto a la organización, la animación, las contribuciones temáticas, el trabajo efectuado
- Clausura por parte de un representante de Tdh

ANEXO 2.3: LA PLANTILLA ANOTADA DEL DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- El documento de planificación estratégica es un documento interno que refleja y resume los trabajos efectuados durante la planificación estratégica. Los distintos elementos que incluye están descritos y explicados en el capítulo anterior «planificación estratégica».
- Este documento no está destinado a ser utilizado tal cual para la búsqueda de fondos, pero es la base para la redacción de las solicitudes de financiamiento siguiendo las plantillas de solicitud prescritas por los donantes.
- En esta plantilla, sírvase encontrar en letra en **negrita** los títulos y subtítulos del documento, y en un recuadro los consejos de redacción. El símbolo de la mano (☞) indica elementos a ser incluidos en el documento.

País / región:
Nombre del proyecto:
Fecha de inicio y duración prevista del proyecto:
Autores y fecha del documento:

RESUMEN EJECUTIVO

Corta descripción de la problemática implicada, del objetivo, de la estrategia del proyecto y de los principales socios considerados – ½ página.

1. EL MARCO DEL PROYECTO

Revisión de los preliminares: marco de posicionamiento geográfico y temático, asociaciones consideradas y volumen presupuestario potencial decidido previamente por el jefe de operaciones – ½ página como máximo.

2. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y DE PLANIFICACIÓN

Descripción de las etapas, actores y procedimientos efectuados en la identificación y planificación del proyecto. ¿Cuándo y cómo los beneficiarios e instituciones y organismos asociados han sido consultados?, ¿en qué momento y de qué manera han participado en la identificación y en la planificación?

☞ *Incluya un cuadro con las personas contactadas o implicadas en el proceso de planificación*

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN, DE LOS PROBLEMAS Y DE LOS ACTORES

Análisis de la situación general y, de ser el caso, de las condiciones operativas
Los problemas específicos del sector / grupo-objetivo sobre los que el proyecto piensa intervenir

Análisis de los problemas

☞ *Incluya el diagrama del análisis de las relaciones de causalidad (árbol de problemas) o la matriz del análisis de las capacidades que se hicieron durante la planificación*

Análisis de los actores / Colaboraciones previstas

☞ *Incluya la matriz elaborada durante la planificación sobre la importancia e influencia de las partes interesadas*

Análisis de los recursos en la comunidad y de los de participantes externos
¿Qué recursos – externos, locales o incluso en el seno de las comunidades implicadas – podemos movilizar? ¿Cuáles son los recursos financieros que pueden ser obtenidos? ¿de qué donantes? ¿Quiénes son nuestros aliados y cómo podemos unir nuestras fuerzas?

4. EL PROYECTO

4.1. Enunciado de la visión

☞ *Incluya la visión tal como fue formulada en el taller de planificación*

4.2. La finalidad

☞ *Incluya la formulación de la finalidad*

4.3. FODA del análisis del anteproyecto (si se aplica)

☞ *Incluya la matriz FODA*

4.4. El objetivo

Repaso de las palabras clave elaboradas durante el taller de planificación. ¿Cuál es la formulación que se eligió finalmente?

4.5. El modelo de acción del proyecto

Presentación del modelo de acción elegido para este proyecto, relación con los modelos de referencia y discusión de su pertinencia en el contexto dado

4.6. Los resultados finales

Formulación de los resultados finales

4.7. Los resultados intermedios y las acciones

Incluya el o los diagramas de la representación de la acción y los cuadros correspondientes detallando las acciones y los actores

4.8. El análisis de riesgos

Incluya una lista de los riesgos y de las medidas de gestión de esos riesgos. Los riesgos específicos para el objetivo y para cada resultado final e intermedio figuran en la matriz del marco lógico. No es necesario reproducirlos aquí.

5. CRITERIOS DE APRECIACIÓN

5.1. Conformidad con los principios fundamentales

Fortalecimiento de las capacidades

¿En qué medida y por qué medios el proyecto busca fortalecer las capacidades de las instituciones y organismos asociados locales para resolver problemas?

Participación

¿En qué medida los futuros beneficiarios y las instituciones y organismos asociados prospectivos han sido contactados y consultados en el marco del análisis preliminar y en la planificación estratégica? ¿Su opinión ha sido debidamente tomada en cuenta? ¿Se les ha informado sobre la manera en que sus contribuciones fueron integradas en la planificación?

Empoderamiento

¿El proyecto ha sido diseñado de manera a favorecer el fortalecimiento de la capacidad autónoma de las personas, agrupaciones, asociaciones y organizaciones para reconocer y asumir los problemas que les conciernen, para hacerse escuchar y defender sus derechos?

5.2. Criterios de calidad

Los criterios son diferentes según se trate de un contexto de desarrollo o de un contexto de urgencia

→ Para los proyectos de desarrollo

Pertinencia

¿El objetivo y los resultados corresponden de la mejor manera a las necesidades de los beneficiarios, a la política del país así como a las expectativas y capacidad de las instituciones y organismos asociados?

Eficacia

¿El objetivo y los resultados pueden ser alcanzados a través de las acciones previstas?

Eficiencia

¿Los recursos (fondos, experiencia, tiempo, etc.) servirán para alcanzar los resultados de manera económica?

Viabilidad

¿Los recursos (fondos, experiencia, tiempo, etc.) servirán para alcanzar los resultados de manera económica?

Impacto

¿Los efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, provocados por el proyecto directa o indirectamente, intencionalmente o no, han sido tomados en cuenta?

→ En contextos de urgencia

Eficacia
¿El objetivo y los resultados pueden ser alcanzados a través de las acciones previstas?

Eficiencia
¿Los recursos (fondos, experiencia, tiempo, etc.) servirán para alcanzar los resultados de manera económica?

Adecuación
¿Las acciones están adaptadas a las necesidades y capacidades locales y nacionales?

Interconectividad
¿Las acciones que tienen un carácter de urgencia a corto plazo toman en cuenta y están relacionadas con las respuestas a los problemas de más largo plazo, de manera que se inscriban en una lógica de continuidad entre la ayuda de urgencia, la rehabilitación y el desarrollo? ¿Los beneficios que resulten del proyecto serán, en la medida de lo posible, sostenidos después del término de la intervención, manteniendo así los esfuerzos posteriores de rehabilitación y desarrollo?

Cobertura
¿Todos los grupos de poblaciones víctimas de la crisis o del desastre tienen acceso a la asistencia? ¿La definición del grupo-objetivo es pertinente? ¿Este grupo-objetivo podrá ser alcanzado por la ayuda de manera eficaz?

Coordinación
¿El proyecto ha sido diseñado en coordinación con las autoridades nacionales y los otros actores humanitarios? ¿Se ha garantizado una complementariedad y coordinación con las acciones y enfoques de los otros actores?

5.3. Enfoques

Enfoque de género
¿La situación y las necesidades de cada miembro de la comunidad (hombres y mujeres, niñas y niños) han sido tomadas en cuenta? ¿La dinámica entre esos grupos en términos de relaciones de poder y del acceso diferenciado a los recursos ha sido considerada en la elaboración del proyecto?

Enfoque de derecho
¿La situación es analizada en términos de los derechos y deberes correspondientes? ¿Los derechos de los beneficiarios que están en juego han sido identificados? ¿Los actores que tienen responsabilidades en relación con esos derechos son objeto de acciones de sensibilización y/o de fortalecimiento de capacidades, con el fin de mejorar el respeto y la garantía de esos derechos?

5.4. Escenario de salida

¿El proyecto ha sido diseñado para optimizar la sostenibilidad de sus efectos? ¿Tdh puede retirarse al final del proyecto habiendo logrado que lo adquirido pueda mantenerse en el tiempo, y sin haber creado necesidades que ya no podrán ser satisfechas?

6. MARCO LÓGICO

Incluya una matriz de marco lógico al final de su documento. La matriz debe ser rellenada completamente, incluyendo los riesgos, indicadores y medios de verificación para el objetivo y para cada resultado final e intermedio

ANEXO 4.1: EL INFORME MENSUAL *(SITREP)*

Comentarios:

- El SITREP debe ser presentado mensualmente y enviado antes del 10 del mes siguiente. No debería pasar de un máximo de 5 a 6 páginas.
- Sólo rellenar los capítulos y puntos pertinentes relativos a su situación. Por ejemplo, para los programas «a largo plazo» se pueden necesitar más precisiones sobre el contexto sociopolítico y los desarrollos relacionados con los Derechos del niño en el país, mientras que la seguridad y la logística pueden necesitar más precisiones en los proyectos «de urgencia».
- El uso de un estilo idiomático factual (viñetas) es correcto.
- Para las delegaciones con un gran volumen de actividades, el SITREP puede contener informaciones proporcionadas por los responsables del proyecto y resumidas después por el delegado o la delegada. **En todos los casos, el SITREP sigue estando bajo la responsabilidad del delegado o delegada y debe reflejar su análisis**.
- El SITREP es un documento operativo; debe contener la información pertinente relacionada con los proyectos y/o con eventos específicos. Es validado y está disponible para consultas internas.
- Los destinatarios del SITREP deben proveer un comentario (feedback) en un plazo de 10 días después de haberlo recibido.

A continuación, encontrará la plantilla del SITREP.

SITREP

Periodo cubierto:

País:

De: Delegado(a) (Apellido, nombre)

Destinatario: Responsable de programas/Encargado de programas

Fecha:

GENERAL

- *Desarrollos significativos en el país o en la región, incluyendo aquellos relacionados con la situación de la infancia*
- *Contactos pertinentes (autoridades, sociedad civil, donantes, instituciones y organismos asociados.)*

SEGURIDAD/SAFETY

- *Información sobre la seguridad en el contexto y las consecuencias en los proyectos*
- *Información sobre la actualización de las medidas de seguridad internas*

PROGRAMAS/PROYECTOS

Proyecto 1 *(nombrar el proyecto con su código)*

- *Principales desarrollos operativos durante el mes anterior*
- *Diferencias y dificultades significativas en el plan operativo y financiero (presupuesto)*
- *Informaciones relacionadas con las autoridades y las instituciones y organismos asociados (contratos, MOU,…)*
- *Informes de los donantes, informaciones relacionadas con el contrato y la búsqueda de fondos*
- *Informaciones relacionadas con el ciclo del proyecto, incluyendo la planificación, evaluaciones*

Proyecto 2 *(nombrar el proyecto con su código), misma plantilla*

Proyecto 3 *(nombrar el proyecto con su código), misma plantilla*

OTRAS ACTIVIDADES

- *Auditoría de la política de protección de la infancia y seguimiento de las recomendaciones (plan de acción)*
- *Pre-posicionamiento Urgencias*

COMUNICACIÓN

- *Eventos y/o información para compartir con el Centro de Información para la comunicación interna y/o externa*
- *Relaciones con los medios de comunicación*

ADMINISTRACIÓN; FINANZAS Y CONTABILIDAD

- *Informaciones específicas*
- *Seguimiento de los presupuestos, por grandes grupos de gastos, con comentarios/justificaciones de los cambios respecto de lo que estaba previsto (cuadro en anexo)*
- *Seguimiento por auditoría anual*

LOGÍSTICA

- *Stock en el terreno, compra/pedidos a la Sede e información importante*

RECURSOS HUMANOS

- *Contrataciones de personal nacional, capacitaciones, despidos/renuncias, evaluaciones, reglamento del personal nacional, etc.*
- *Viajes del delegado/expatriado, vacaciones (seguimiento ficha de vacaciones anuales), visitas por parte de la Sede, consultores, etc.*

ANEXO 4.2: EL INFORME ANUAL DEL PROYECTO Y LA MATRIZ DE SEGUIMIENTO

País <Título del proyecto>

Informe anual proyecto <año>

1. DATOS GENERALES

País, lugar del proyecto	
Denominación del proyecto	
Gastos anuales (en francos suizos)	*A ser rellenado en la sede*
Duración de la fase del proyecto	*(ejemplo: enero 2008 – diciembre 2010)*
Principales instituciones y organismos asociados del proyecto	*Organizaciones/estructuras con las que tenemos un acuerdo formal de asociación*

2. RESUMEN *(1/2 página)*

- *Presentación de los principales **resultados, efectos e impactos del proyecto** en términos de mejoras concretas de la vida de los niños beneficiarios, **refiriéndose al objetivo y a los resultados esperados** del proyecto. Si es posible y pertinente, indicar datos cuantitativos.*
- *Apreciación de la **pertinencia continua del enfoque y de las estrategias** del proyecto, en función de la evolución de las necesidades y de la situación.*
- *Retos de la etapa **posterior** que seguirá después del proyecto y duración a largo plazo de sus efectos, mencionando elementos significativos del contexto que influyen en las perspectivas.*

Esta es la parte más importante del informe. Se trata realmente de un resumen y no de una introducción. Por lo tanto, evite dar una descripción del contexto y una justificación del proyecto y hable de los resultados y efectos del proyecto sobre los beneficiarios. Una lectora o lector con poco tiempo disponible debería poder comprender rápidamente lo esencial del proyecto leyendo sólo este resumen.

3. SEGUIMIENTO DE LA SITUACIÓN Y DEL CONTEXTO *(1/2 - 1 PÁGINA)*

*Describa y analice los **elementos pertinentes de la evolución del contexto,** incluyendo aquellos que:*

- *tuvieron una influencia sobre el grupo-objetivo del proyecto,*
- *que se refirieron a las temáticas trabajadas por el proyecto (por ejemplo, salud, situación social, derecho de los niños)*
- *o que **influenciaron** de otra manera **el logro de los objetivos** del proyecto.*
- *Si es pertinente, mencione los cambios significativos en el rol de los otros actores (autoridades, ONG, instituciones internacionales, donantes, etc.)*

4. REALIZACIÓN DEL PROYECTO SEGÚN LA PLANIFICACIÓN

4.1 OBJETIVO Y ESTRATEGIA (1/2 PÁGINA)

- *Revisión del **objetivo y de la estrategia de intervención** definidos en el documento del proyecto.*
- ***Analice y argumente la pertinencia** continua del objetivo y de las estrategias del proyecto en relación con la evolución de las necesidades y del contexto.*

4.2 PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS (1 – 2 PÁGINAS)

- *Presentación de los resultados obtenidos, eje por eje, refiriéndose a los indicadores definidos en el marco lógico. Concéntrese en los **efectos del proyecto sobre los beneficiarios (outcomes)** y evite una enumeración de las actividades desarrolladas y de las prestaciones del proyecto (outputs).*
- *Explique y justifique las **diferencias importantes** en relación con los resultados previstos en la planificación. Para este capítulo, revise la **matriz de seguimiento** que va a anexar al informe y saque los puntos más pertinentes e interesantes.*

4.3 RETOS Y OBSTÁCULOS, Y MEDIDAS CORRECTIVAS TOMADAS (1/2 PÁGINA)

- *Mención de los **problemas y retos** encontrados durante la implementación del proyecto y que afectaron el logro de los resultados. De ser necesario, referirse a las hipótesis y riesgos identificados en el documento del proyecto. Presentar las **medidas que se tomaron** para resolver los problemas.*

5. PERSPECTIVAS *(1 PÁGINA MÁX.)*

- *Principales elementos considerados para la **continuación del proyecto** el año siguiente y/o durante una nueva etapa. Discusión de las perspectivas **de perennidad de los efectos del proyecto**, y de las medidas y estrategias que contribuyen a lograr este objetivo.*

ANEXO (obligatorio): Matriz de seguimiento *(1 o máximo 2 páginas horizontales)*

Un cuadro con una línea por objetivo y resultados finales, y 4 columnas incluyendo: Lógica de intervención, indicadores, medidas del indicador, explicación de las diferencias registradas y medidas de corrección consideradas. Las dos primeras columnas se copian del marco lógico del proyecto. Los resultados intermedios pueden eventualmente ser omitidos si los indicadores de los resultados finales son lo suficientemente explícitos.

La matriz de seguimiento es una herramienta importante de análisis y de discusión sobre la evolución del proyecto. Si se da el caso, debe provocar una discusión sobre una eventual revisión o adaptación del proyecto o de alguno de sus aspectos.

ANEXO 5.1 : EL PROCESO DE DECISIÓN EN LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO

1. La fase preparatoria

Etapas	Responsable	Actor principal de la implementación	Actores implicados
1. Decisión sobre la implementación y selección del tipo de evaluación, primera versión de los tdr	RP[1]	Jefe de la delegación	EP Delegación PR o CR
2. Revisión de los tdr, si es posible consultando con los actores locales y beneficiarios	Jefe de la delegación[1]	Jefe del proyecto	Equipo de Tdh del proyecto Actores implicados en el campo Beneficiarios
3. Finalización y validación de los tdr	RP[1]	Jefe del proyecto	
4. Selección del evaluador, evaluadora o equipo de evaluación en función de los perfiles definidos	RP[1]	RP o jefe de la delegación[2]	EP Delegación PR o CR Eventualmente los donantes
5. Preparación del presupuesto detallado y de la planificación de la evaluación	Jefe de la delegación	Jefe del proyecto	EP Delegación PR o CR
6. Negociación y firma del contrato de mandato (en caso de evaluación externa)	RP	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	EP Delegación PR o CR Equipo de evaluación
7. Reunión informativa del evaluador, evaluadora o del equipo de evaluación y entrega de la documentación necesaria	RP o jefe de la delegación	RP o jefe de la delegación	EP PR o CR Equipo de evaluación
8. Elaboración de la metodología y preparación de las herramientas de evaluación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Equipo de evaluación
9. Fase de preparación de la evaluación en el campo	Jefe de la delegación	Jefe del proyecto	Equipo de Tdh del proyecto Actores implicados en el campo

[1] En algunos casos, los términos de referencia de la evaluación y/o la selección del evaluador(a) (etapas 1 a 4) pueden ser impuestos por los donantes.
[2] En caso de evaluación interna efectuada por un consejero técnico regional (CR), la solicitud es presentada por el jefe de la delegación o el responsable del programa. Los roles y responsabilidades en este caso preciso son definidos en la «Matriz de comunicación y decisiones» correspondiente.

2. La fase de campo

Etapas	Responsable	Actor principal de la implementación	Actores implicados
1. Reunión informativa del evaluador, evaluadora o del equipo de evaluación a su llegada al campo	Jefe de la delegación	Jefe del proyecto	Equipo de Tdh del proyecto
2. Primera reunión con los principales actores implicados en el proyecto para presentar el objetivo y la metodología de la evaluación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Equipo de Tdh del proyecto Actores implicados en el campo Beneficiarios Interlocutores diversos Equipo de evaluación
3. Recopilación de la información y de los datos necesarios, consulta con los actores locales y beneficiarios	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Equipo de Tdh del proyecto Actores implicados en el campo Beneficiarios Interlocutores diversos Equipo de evaluación
4. Labor de análisis, elaboración de las constataciones y primeras conclusiones	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Equipo de evaluación
5. Reunión de síntesis con los actores e interlocutores implicados en el proyecto para presentar y discutir los resultados y conclusiones	Jefe de la delegación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Equipo de Tdh del proyecto Actores implicados en el campo Interlocutores diversos Equipo de evaluación

3. La fase de síntesis

Etapas	Responsable	Actor principal de la implementación	Actores implicados
1. Reunión de restitución/ de briefing en la sede para presentar una síntesis de la misión y de las conclusiones y recomendaciones	RP	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	EP PR o CR Equipo de evaluación
2. Entrega de una primera versión del informe de evaluación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Equipo de evaluación
3. Entrega del informe para comentarios	RP	RP	EP PR o CR Delegación
4. Finalización del informe teniendo en cuenta los comentarios	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Evaluador, evaluadora o jefe del equipo de evaluación	Equipo de evaluación
5. Aceptación del informe	RP	RP	EP PR o CR Delegación
6. Redacción de la respuesta a la evaluación	RP	Jefe de la delegación	EP

4. La fase de difusión y seguimiento

Etapas	Responsable	Actor principal de la implementación	Actores implicados
1. Difusión del informe de evaluación y de la respuesta a la evaluación	RP	EP	Dirección PR o CR Delegación Donantes Actores externos
2. Información a los actores locales y beneficiarios implicados en el proyecto sobre los resultados de la evaluación y de lo que hará Tdh con ellos.	Jefe de la delegación	Jefe del proyecto	Actores implicados en el campo Beneficiarios Interlocutores diversos
3. Implementación y seguimiento de las recomendaciones	RP	Jefe de la delegación	EP PR o CR Delegación

ANEXO 5.2: LA PLANTILLA DE LA RESPUESTA A LA EVALUACIÓN

Respuesta a la evaluación
<Indique el título de la evaluación> <fecha>

1. Apreciación general de la evaluación y de sus observaciones y conclusiones.
Indique la apreciación y la toma de posición de la delegación y de la zona geográfica con respecto a las conclusiones de la evaluación.

2. Plan de acción para la implementación de las recomendaciones.
Indique en el siguiente cuadro la decisión de la zona geográfica y de la delegación relativa a las recomendaciones de la evaluación y las acciones a tomar.

Recomendación 1: *<cite la primera recomendación>*
Decisión: *indique si y en qué medida la recomendación es considerada pertinente y su implementación vista como factible.*
Plan de acción para la implementación:

Acciones	Plazo	Persona responsable
1. Describa la 1era acción dirigida a la implementación de la 1era recomendación	Defina el plazo para la implementación de esta acción	Defina quién es responsable de la implementación
2. etc.	etc.	etc.
Y así sucesivamente para todas las recomendaciones		

<Autor del documento> <fecha>

ANEXO 6: LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DE UNA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

TÍTULO

1. CONSTATACIÓN INICIAL Y CONTEXTO DE LA CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

- *¿Cuál es la experiencia sobre la cual queremos aprender: definición del objeto de la capitalización de experiencias*
- *¿Qué justifica la elección de este proyecto o de estas experiencias para llevar a cabo una capitalización de experiencias?*
- *Marco: ¿Qué proyectos, períodos, actores y campos temáticos vamos a tomar en cuenta?*
- *Elementos pertinentes del contexto*

2. OBJETIVO Y PREGUNTAS CLAVE

- *¿Cuál es el propósito de esta capitalización?*
- *¿Qué aspectos particulares son pertinentes para nosotros y deben guiar el ejercicio?*
- *¿Quiénes son los destinatarios de los resultados? ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?*
- *¿Cuáles son las expectativas del equipo que va a capitalizar y las de sus instituciones y organismos asociados?*

3. PROGRAMA E IMPLEMENTACIÓN

- *¿Qué elementos o factores son importantes en el proceso de recopilación y clasificación de las experiencias y de la información?*
- *¿Qué temas son importantes en la fase de análisis e interpretación?*
- *¿Qué fuentes de información serán utilizadas?*
- *¿Cómo se va a desarrollar la capitalización de experiencias, quién va a participar, cuáles serán las etapas, los métodos y los procedimientos que serán utilizados?*
- *¿De qué manera serán presentados los resultados?*
- *¿Cuándo y cómo serán transmitidos o difundidos a los destinatarios?*

Fecha de elaboración de los términos de referencia:

Persona responsable de la conducción de la capitalización de experiencias:

© Tdh / Odile Meylan

Terre des hommes
Ayuda a la infancia tdh.ch

Siège | Hauptsitz | Sede | Headquarters
Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne
T +41 58 611 06 66, F +41 58 611 06 77
www.tdh.ch, CCP: 10-11504-8