

Introducción

El presente documento es la traducción de una sección de la guía de proyectos de Sociedad Civil en Desarrollo (CISU). Encuentre la guía original en inglés aquí: <https://fabo.org/cisu/ProjectGuide>

El apartado traducido es la sección 3 de las páginas 83-101 sobre la iniciación de proyectos. La traducción ha sido realizado por NOAH - Amigxs de la Tierra Dinamarca con el objetivo de hacerla más accesible para organizaciones de países hispanohablantes socias de organizaciones danesas miembros de CISU para comprender las lógicas de ejecución de proyectos, específicamente el método recomendado para la labor de monitoreo, evaluación y cosecha de aprendizajes de proyectos de desarrollo (MEL por sus siglas en inglés).

La traducción fue realizada en febrero de 2025. Complementario a la traducción de la guía, NOAH elaboró un catálogo de inspiración con una descripción de las mejores prácticas y una visión general de las bases concretas para obtener resultados mensurables de MEL. El catálogo es de libre acceso y distribuido ampliamente.

Abajo sigue la traducción de la mencionada guía de CISU. Esperemos que les sirva.



Parte 3: Inicio

- Preparación de la implementación



Una vez diseñada la intervención y asegurada la financiación, llega el momento de preparar la ejecución del proyecto. La etapa de iniciación es la fase en la que las socias y otras partes interesadas llegan a un consenso sobre el alcance del proyecto y el proceso de ejecución. Esto implica una planificación detallada y la recopilación de datos restantes necesarios.

Parte 3: Iniciación, consta de cinco secciones:

- 1 Preparación de la ejecución del proyecto y elaboración de un calendario de actividades
- 2 Elaboración del Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) del proyecto
- 3 Creación de un marco de MEL que incluya la identificación de herramientas para el seguimiento del cambio y los resultados
- 4 Monitoreo financiero
- 5 Y, por último, herramientas y reflexiones para garantizar la rendición de cuentas en la ejecución del proyecto.

El monitoreo es el proceso de recopilar, analizar y utilizar información para hacer un seguimiento de los avances y resultados del proyecto, para orientar las decisiones de gestión y de aprendizajes, así como para garantizar la rendición de cuentas y la documentación sistemática de pruebas que puedan ser incluidas en actividades de incidencia política.

Definición

3.1 Inicio - Preparación de la implementación

Las herramientas de gestión de proyectos aplicadas en la fase de diseño (teoría del cambio y marco de resultados) ofrecen una visión general de la teoría del cambio, los resultados que se espera obtener y los grupos de actividades. El objetivo es, por lo tanto, preparar un plan detallado de las actividades necesarias para que el proyecto tenga éxito.

Si ha transcurrido un tiempo considerable entre la fase de diseño y la de ejecución del proyecto, se deberá actualizar el diseño del proyecto (teoría del cambio, marco de resultados y presupuesto) teniendo en cuenta los cambios que se hayan podido producir, antes de elaborar el calendario de actividades.

Un calendario de actividades describe y organiza las actividades del proyecto y proporciona un calendario de cuándo se llevarán a cabo las actividades. El formato más habitual para este tipo de calendario es un diagrama de Gantt, pero consulte a su socia si tiene una preferencia en cuanto al formato para elaborar un plan de actividades o de ejecución.

Al planificar el calendario de actividades, es importante integrar a todo el personal y lxs voluntarixs del proyecto, incluidxs lxs responsables de tomar decisiones sobre el proyecto y lxs responsables financieros.

3.1.1 El diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta que permite elaborar un calendario de actividades detallado para la implementación y para comprobar periódicamente si se va por buen camino. Para completar un diagrama de Gantt, deberá seguir los siguientes tres pasos:

Paso 1:

Enumere los grupos de actividades correspondientes a cada resultado previsto en el marco de resultados. También, incluya las actividades transversales necesarias para apoyar la ejecución del proyecto y agrúpelas bajo el título "actividades de apoyo".

Paso 2:

Desglose los grupos de actividades en tareas a abordar. El desglose debe proporcionar detalles suficientes para estimar el tiempo y los recursos necesarios, así como instrucciones suficientes sobre lo que debe hacer la persona asignada como responsable de las tareas.

Paso 3:

Estimar el inicio, la duración y la finalización de las actividades mediante las columnas de tiempo del diagrama de Gantt. En el siguiente cuadro, el plan se ha dividido en plazos trimestrales



Calendario de actividades/plan de implementación

Título del proyecto:				
		Actividad	Tarea	Persona responsable
Resultado 1	Efecto 1.1			
	Efecto 1.2			
		Actividad	Tarea	Persona responsable
Resultado 2	Efecto 2.1			
	Efecto 2.2			
		Actividad	Tarea	Persona responsable
Resultado 3	Efecto 3.1			
	Efecto 3.2			
		Actividad	Tarea	Person responsable
Actividades transversales				

Cuando elaboren el programa detallado de actividades, asegúrense de volver a comprobar el presupuesto.

3.2 Elaboración de un plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL)

Otra herramienta importante que debe desarrollarse durante la fase inicial es el plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) que ayudará a supervisar el progreso, realizar un seguimiento, documentar los resultados y captar lo aprendido a lo largo del proyecto.

Al preparar el plan de MEL, deben decidir qué elementos incluir, qué supervisar, cómo, quién y con qué frecuencia. En general, el plan debe permitirle:

- Analizar la situación actual, identificar los problemas emergentes y encontrar soluciones a los retos que surjan.
- Medir los avances con respecto a los productos previstos, los resultados esperados y los indicadores.
- Identificar las necesidades de ajuste de la teoría de cambio, el calendario de actividades, la estrategia de ejecución y/o el marco de resultados.
- Rendir cuentas de los resultados y recopilar sistemáticamente las lecciones aprendidas con el fin de institucionalizar y transmitir el aprendizaje esencial.

Un plan de MEL puede constar de diferentes elementos y métodos para supervisar los resultados esperados e imprevistos del proyecto, las lecciones aprendidas y la evolución del entorno de riesgo.

A continuación se exponen algunos de los elementos más comunes del MEL que pueden servir de inspiración a la hora de diseñar su plan de MEL:

Métodos de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) más utilizados

Elementos	Propósito	Medios / métodos	Frecuencia
“Estudio” del punto de partida	Establecer datos del punto de partida para indicadores del proyecto. Un punto de partida facilita el seguimiento de los cambios.	Encuestas, estadísticas, cuestionarios	Una vez, en la fase inicial
Monitoreo de actividades	Evaluar si el proyecto está en marcha	Plan de actividades	Reuniones periódicas (mensuales) a través de, por ejemplo, reuniones de sala
		Inscripción de participantes / evaluaciones de actividades de los participantes	Basado en actividades
Regular (estado/progreso)	Facilitar la comunicación y rendición de cuentas de los resultados entre las socias y como punto de referencia para el seguimiento	Formato de informe	Regularmente (trimestral/bianualmente)
Monitoreo de la Teoría del Cambio	Examinar si la teoría sigue siendo válida: si las vías elegidas son eficaces para generar el cambio y si los supuestos/suposiciones se mantienen.	La vía de la Teoría del Cambio y la evaluación de los supuestos/suposiciones clave	Anualmente (taller de reflexión) o a medio plazo (revisión) y al final del proyecto (evaluación).
Monitoreo de resultados	Evaluar si el proyecto va por buen camino, medir y documentar los resultados previstos e imprevistos, recoger aprendizajes y ajustar la estrategia.	Reflexión y balance del progreso de los elementos en el marco de resultados	A nivel de output; regularmente (por ejemplo, bianualmente). A nivel de resultados; anualmente (taller de reflexión) o a medio plazo (revisión) y al final del proyecto (evaluación).
		Registros de resultados (tanto previstos e imprevistos)	Ad hoc - desarrollados por el personal del proyecto, técnicos cuando noten/experimenten cambios y resultados relacionados con el proyecto
		Recolección de resultados	A lo largo del proyecto o al final del proyecto.
		Métodos de retroalimentación participativa como Historias del Cambio Más Significativo, Tarjetas de Puntuación de la Comunidad, métodos de clasificación y puntuación, etc.	Ad hoc / relacionados con actividades específicas o estudios
		Visitas de monitoreo / Monitoreo en línea	Anualmente o a mitad de periodo
Monitoreo de riesgos	Identificar los riesgos emergentes y encontrar soluciones a los retos that arise.	Matriz de riesgos	Anualmente (taller de reflexión)
Evaluación final	Evaluar y rendir cuentas de los resultados y aprender de las experiencias.	Marco de resultados, Teoría de Cambio, encuesta final, cosecha de resultados. Recuerde evaluar criterios como los de la OCDE.	Justo antes (unos meses antes) de la finalización del proyecto.
		Estudio de impacto	Tras la finalización del proyecto (por ejemplo, 2 años después).

La lista de arriba no es exhaustiva. Al seleccionar los elementos de su MEL, consideren qué elementos son relevantes para su proyecto y asegúrense de que el plan es manejable teniendo en cuenta la naturaleza, los recursos y el alcance de su proyecto. Procuren utilizar una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas e intenten diferenciar las fuentes y técnicas en la medida de lo posible con vistas a triangular la información.

Asimismo, asegúrense de asignar el tiempo y los recursos necesarios para completar los elementos de MEL y designen a una persona específica (preferiblemente una persona formada en MEL) para gestionar la tarea de MEL.

Definición

La triangulación (o «exámenes cruzados») es un término utilizado en ciencias sociales para indicar el proceso de utilizar distintos métodos para investigar un tema con el fin de comprobar y validar los resultados.

Un plan de MEL ofrece una visión general de cómo se evaluará el proyecto en términos de progreso, resultados y aprendizajes.

Al diseñar el plan de MEL, deben involucrarse los responsables del proyecto en las organizaciones socias. Los mejores resultados de monitoreo se consiguen si los grupos destinatarios participan activamente en ejercicios específicos de monitoreo y si se sienten parte del proceso. Por lo tanto, considere la posibilidad de incluir actividades de monitoreo participativo y mecanismos de reclamación (véase la sección 3.5) que puedan implicar a los grupos destinatarios.

Discutir y acordar qué elementos y métodos del MEL utilizar. La información recopilada a través del monitoreo sólo es útil si se utiliza. Por lo tanto, hay que ser selectivo en cuánto a la cantidad de datos que se van a recopilar, y organizar reuniones periódicas de revisión y planificación para analizar, aprender y acordar los ajustes necesarios.

Discuta también:

- ¿Qué **elementos de la MEL** debemos incluir? Piensen qué tipo de información se necesita para poder evaluar los resultados y los cambios a los que ha contribuido su proyecto y, a continuación, piensen qué métodos le ayudarán a obtener esa información.
- ¿Con qué frecuencia se recopilarán los datos (**frecuencia**) y en qué momento del año (**fechas**)? Recuerden ajustar la frecuencia y las fechas a los requisitos de elaboración de informes, de modo que dispongan de información actualizada para la elaboración de informes.
- ¿Quién se encargará de recopilar y procesar los datos (persona(s) **responsable(s)**)?
- ¿Con quién **se compartirán los datos**? Se trata de garantizar la responsabilidad y la transparencia de la información y el intercambio de conocimientos.

La plantilla a continuación puede utilizarse para crear una visión global.

ELEMENTOS MEL	MÉTODOS USADOS	FRECUENCIA Y FECHAS	PERSONA(S) RESPONSABLE(S) DE RECOGER Y TRATAR LOS DATOS	DATOS PARA COMPARTIR CON

Tenga en cuenta que el monitoreo y la documentación consumen mucho tiempo y recursos, y que la rendición de cuentas por los resultados y el aprendizaje no es una relación unidireccional de la socia ejecutora hacia otras socias y hacia el donante. La rendición de cuentas incluye la retroalimentación periódica entre las socias, y la rendición de cuentas por los resultados y el aprendizaje ante los titulares de derechos y los titulares de deberes.



Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL)

- Del proyecto 'Seguridad en la ciudad' en Bonga Town, Sierra Leone, de las socias Youth Dream Centre Sierra Leone (YDC-SL) en Sierra Leone y Dreamtown en Dinamarca

ELEMENTOS MEL	MÉTODOS USADOS	FRECUENCIA Y FECHAS	PERSONA(S) RESPONSABLE(S) DE RECOLECTAR Y PROCESAR LOS DATOS	INFORMACIÓN A SER COMPARTIDA CON
Punto de partida	Cuestionario y discusión de grupos focales	Inicio del proyecto	Encargadx de MEL de YDC-SL	Dreamtown, grupos de jóvenes, titulares de deberes
Monitoreo de actividades	Calendario de actividades, observaciones, informes de campo	Reuniones semanales del equipo/ visitas mensuales sobre el terreno	Gestores del proyecto	Encargadx del proyecto de YDC-SL
	Registro de participantes /evaluaciones de actividades de lxs participantes, Fotos y videos	Basado en actividades	Gestores del proyecto	Encargadx del proyecto de YDC-SL y dirigencia
Monitoreo de resultados	Historias de impacto de jóvenes y comunidades	Ad hoc	Encargadx de MEL de YDC-SL, Gestores del proyecto	Dreamtown, dirigencia de YDC-SL, seguidores y redes de YDC-SL
	Registro de los diálogos, las acciones y las iniciativas hacia lxs titulares de deberes y lxs jóvenes	Ad hoc	Encargadx de MEL de YDC-SL, Gestores del proyecto	Dreamtown, dirigencia de YDC-SL
	Informe narrativo y financiero	Trimestral	YDC-SL	Dreamtown
	Seguimiento del marco de resultados	Bianual	Encargadx de MEL de YDC-SL, Gestores del proyecto, Dreamtown	Dreamtown, dirigencia de YDC-SL
	Visita de monitoreo/monitoreo en línea	Bianual	Dreamtown	CISU (donante), seguidores y miembros de de YDC-SL
Monitoreo de riesgos	Evaluación con la comunidad de los riesgos en el contexto actual, utilizando la matriz de riesgo.	Continuamente	YDC-SL gestores del proyecto	Dirigencia de YDC-SL, Dreamtown
Balance intermedio	Taller interno de balance intermedio / informe de progreso.	A mitad del proyecto	Encargadx del proyecto de YDC-SL, Dreamtown	Dreamtown, grupos de jóvenes, titulares de deberes
Evaluación del proyecto	Evaluación externa de final de proyecto basada en los criterios de evaluación de la OCDE	Justo antes de la finalización del proyecto	YDC-SL Dreamtown	Dreamtown, CISU, grupos de jóvenes, titulares de deberes, otras partes interesadas
	Encuesta final: cuestionario y grupos de discusión	Al final del proyecto	Encargadx de MEL de YDC-SL	Dreamtown, grupos de jóvenes, titulares de deberes
	Informe final del proyecto.	Antes de la fecha límite para el informe final	Dreamtown (con insumos de YDC-SL)	CISU

3.3 Creación de un marco de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL)

Una vez establecido el plan de MEL, la persona designada será responsable de elaborar un marco de MEL que incluya las herramientas y plantillas específicas que se utilizarán para recopilar datos. En las siguientes secciones encontrará inspiración para las herramientas y plantillas.

3.3.1 Monitoreo de la Teoría del Cambio del proyecto

- reflexión crítica

La vía de la Teoría del Cambio (sección 2.2 en [la guía original en inglés](#)) es en sí misma una herramienta esencial para el monitoreo y la evaluación. La Teoría del Cambio se utiliza para examinar si su teoría y estrategia siguen siendo válidas cuando se ponen a prueba; si las vías elegidas son de hecho eficaces para crear el cambio deseado, y si los supuestos/suposiciones se mantienen. Si no es así, habrá que ajustar las vías y revisar los supuestos/suposiciones, lo que posiblemente repercutirá en el calendario de actividades y la estrategia de ejecución, así como en el marco de resultados.

Para utilizar la Teoría del Cambio con fines de monitoreo y evaluación, organice un taller de reflexión (por ejemplo, anualmente) entre las socias para valorar si la teoría y las vías, y los supuestos/suposiciones clave siguen siendo válidos. Para poder evaluar si la teoría sigue siendo válida, las siguientes preguntas pueden servirle de guía:

Paso 1:

Recorrer el **plan** desde el nivel más bajo y debatir: ¿ha contribuido un nivel de la Teoría del Cambio al cambio en el siguiente nivel (por ejemplo, del nivel más bajo de condiciones previas al siguiente nivel de condiciones previas)?

Paso 2:

¿En qué sentido hemos visto este cambio? ¿Qué/quién ha cambiado?

Paso 3:

Si no se ha producido ningún cambio, ¿la hipótesis es falsa o quizá está incompleta? ¿Tenemos que hacer las cosas de otra manera? De este modo, podrán debatir si sus vías y teorías siguen siendo válidas y, en caso negativo, actualizar la Teoría del Cambio, la estrategia y el marco de resultados en consecuencia. Tenga en cuenta que un enfoque de aprendizaje reflexivo incluye aceptar los errores y vincular el conocimiento y la acción, y por tanto la necesidad de explorar cómo y por qué determinadas intervenciones tienen éxito o fracasan. Esto le ayudará a mejorar tanto el proyecto actual como los futuros.

3.3.2 El marco de resultados como herramienta de monitoreo

El monitoreo de resultados se realiza con fines de rendición de cuentas y ayuda a las socias a evaluar los avances del proyecto a lo largo de su ejecución y para utilizar los datos para realizar los ajustes necesarios en el proyecto.

Se pueden utilizar diferentes herramientas para la tarea continua de monitoreo y documentación de los resultados del proyecto. Hemos optado por presentar cómo utilizar el marco de resultados para el monitoreo de los resultados previstos. El marco de resultados (véase la sección 2.4 en [la guía original en inglés](#)) constituye un marco natural para el monitoreo, la evaluación y la documentación sistemática de los resultados previstos del proyecto.

Para poder utilizar el marco de resultados de la mejor manera posible para fines de monitoreo, hay que asegurarse de que se dispone de información de punto de partida pertinente para cada indicador (véase la sección 2.4, paso 6). La mayoría de los valores del punto de partida probablemente se hayan establecido como parte de la fase de diseño del proyecto, pero puede ser necesario recopilar también datos de punto de partida (normalmente a nivel de los resultados) como parte de la fase de inicio del proyecto.

Tenga en cuenta que los datos del punto de partida deben ser actuales, coherentes y lo más precisos posible, y también desglosados (por ejemplo, por sexo, edad, profesión) cuando corresponda.

Al añadir algunas columnas adicionales al marco de resultados, la(s) persona(s) responsable(s) podrá(n) evaluar y documentar sistemáticamente los avances respecto a los indicadores y objetivos.



También para detectar problemas reales o potenciales en una fase temprana para mitigar los riesgos y facilitar los ajustes oportunos del calendario de actividades, la estrategia de ejecución y, potencialmente, también el marco de resultados.

Una plantilla para el monitoreo del marco de resultados podría consistir, por ejemplo, en la siguiente tabla de monitoreo y documentación, especificando cómo se monitorearán los indicadores del marco de resultados; incluyendo los Medios de Verificación para el indicador individual y la frecuencia de las mediciones. A menudo, los indicadores de resultados se supervisarán a intervalos más largos y durante un periodo más prolongado.

En la parte derecha de la plantilla, las socias pueden especificar el progreso respecto a los indicadores y objetivos. La plantilla es un documento vivo, ya que acumula datos gradualmente. Por tanto, se espera que la evaluación figurativa (una carita) del nivel de logro pase de una carita roja a una verde con el tiempo.

La plantilla de monitoreo y documentación es una herramienta de gestión para la socia ejecutora, pero la información recopilada es ideal para su uso en informes de progreso/estado entre socias y/o donantes.

Plantilla de monitoreo y documentación

Nivel de resultados	Indicadores de resultados	punto de partida	Meta [opcional]	Objetivo	Frecuencia (con qué frecuencia/¿Cuándo se medirá el indicador?)	Nivel de rendimiento actual	Estado de resultados	Comentarios
		[año]	[año]	[año]		😊 😞 😡	Evaluación de los avances en relación con los objetivos	
1								
	Medios de verificación (MdV)							
2								
	Medios de verificación (MdV)							
3								
	Medios de verificación (MdV)							

3.3.3 Herramienta de monitoreo y gestión de riesgos

El monitoreo también implica evaluar periódicamente el contexto para identificar los riesgos emergentes y encontrar soluciones a los problemas que puedan surgir.

A la hora de preparar el monitoreo y la gestión de riesgos, puede utilizar la matriz de análisis de riesgos (véase el apartado 2.7.1) y/o el registro de riesgos (véase el apartado 2.7.2), ambas en [la guía original en inglés](#), como herramientas para evaluar si los riesgos originales siguen siendo relevantes, si los niveles de riesgo siguen siendo los mismos y si es necesario añadir otros nuevos.

Para resumir su evaluación de riesgos, considere la posibilidad de incluir también un breve análisis de contexto en su informe anual, por ejemplo utilizando la siguiente plantilla:

El entorno exterior: Valore las condiciones cívicas y políticas para la sociedad civil indicando si el entorno es muy favorable, generalmente favorable, algo desfavorable o muy desfavorable. Por favor, justifique y explique su valoración y destaque los tres factores más significativos que la han motivado.

	CONTEXTO MUY FAVORABLE	CONTEXTO GENERALMENTE FAVORABLE	CONTEXTO ALGO DESFAVORABLE	CONTEXTO MUY DESFAVORABLE
CRITERIO	El espacio para la sociedad civil no tiene restricciones y hay un alto nivel de apoyo político a nuestra agenda y ausencia de interferencias políticas negativas. No hay interrupción de nuestro proyecto por factores externos.	En general, el espacio para la sociedad civil no está restringido y existe apoyo político para nuestra agenda, pero existe el riesgo de interferencias o restricciones que puedan afectar al proyecto y sus resultados, pero no hay perturbaciones significativas.	El espacio para la sociedad civil está algo restringido y existe cierta oposición política a nuestra agenda o interferencias en ella, lo que perturba en cierta medida las operaciones y los resultados.	El espacio para la sociedad civil es restringido y existe una fuerte resistencia/interferencia política que perturba significativamente el proyecto e impide su funcionamiento y resultados.
CALIFICACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JUSTIFICACIÓN:				

3.4 Monitoreo financiero

Hacer seguimiento a las finanzas de un proyecto es tan importante como monitorear los resultados. En la fase inicial, es esencial elaborar un presupuesto detallado, prever el dinero necesario (previsión de tesorería) y preparar informes sobre los gastos.

Una forma de estructurar un presupuesto detallado es utilizando costes unitarios, en los que se especifica el tipo de unidad, el número de unidades y los costes unitarios.

A continuación, compare el plan de actividades con el presupuesto para prever la cantidad de dinero necesaria para el periodo siguiente, por ejemplo dividiendo el presupuesto detallado en fases o periodos (por ejemplo, trimestres o periodos de seis meses).

Durante la ejecución del proyecto, hay que hacer un seguimiento de los gastos para saber cuánto se ha gastado y de cuánto dinero se dispone todavía. Hay que hacer un seguimiento de los gastos reales comparándolos con el presupuesto de la fase o periodo concreto. Puede elaborarse un informe añadiendo columnas a su presupuesto de trabajo.

La variación será la diferencia entre el presupuesto y el gasto real, expresada en porcentaje:

Ejemplo: Monitoreo financiero



- Del proyecto 'Seguridad en la ciudad' en Bonga Town, Sierra Leone, de las socias Youth Dream Centre Sierra Leone (YDC-SL) en Sierra Leone y Dreamtown en Dinamarca

Referencia a línea presupuestal	Descripción (actividad, artículo, etc.)	Presupuesto total (período x)	Gasto real (período x)	Variación %	Comentarios
1. Actividades					
Resultado 1					
1.1.1	Planificación participativa sobre seguridad	78.500	79.856	-2%	Los materiales para la planificación terminaron siendo un poco más costosos
1.1.2	Microproyectos	50.000	71.236	-42%	Tuvimos la oportunidad de apoyar los proyectos de otros 4 grupos de jóvenes que tenían mucho potencial. Acordamos encontrar la financiación con lo ahorrado en el desarrollo del plan de estudios
1.2.1	Codiseño del plan de estudios sobre violencia sexual y de género	53.000	32.00	40%	Desarrollar el material no llevó tanto tiempo como se estimó en un principio.

Presupuesto - gasto real x 100 = variación

Presupuesto

No olvide utilizar la columna de comentarios para explicar las variaciones, es decir, por qué se ha gastado de más o de menos en las distintas actividades. Esto puede servir tanto para los informes financieros como para debatir los avances del proyecto entre las socias.

3.5 Rendición de cuentas en la ejecución de proyectos

La rendición de cuentas en la ejecución del proyecto tiene muchas facetas. Hay que rendir cuentas a los participantes, las socias, las partes interesadas y el donante. Establecer políticas y prácticas específicas es una buena idea a efectos de rendición de cuentas. Las políticas pueden combinarse en un Código de Conducta, que puede utilizarse más allá de un único proyecto. A continuación, abordamos tres aspectos esenciales de la rendición de cuentas en la ejecución de proyectos: salvaguardia, mecanismos de reclamación y lucha contra la corrupción.

La salvaguardia es la responsabilidad de las organizaciones de asegurarse de que su personal, operaciones y proyectos no exponen a los participantes del proyecto a abusos y/o explotación de ningún tipo. Por lo general, los grupos destinatarios corren riesgos en situaciones en las que los desequilibrios de poder brindan al personal del proyecto o a los voluntarios la oportunidad de perjudicarlos o explotarlos. Salvaguardar es tomar nota de los riesgos externos y prevenir el abuso de autoridad/poder, incluido el acoso sexual, la explotación y el abuso por parte de quienes ejecutan la intervención. Esto implica mantener una política de tolerancia cero y reaccionar con prontitud en caso de sospecha o documentación de abuso de autoridad. Así pues, para garantizar la salvaguardia, su organización y sus socias deben establecer políticas, procedimientos, formación y prácticas para prevenir y gestionar el abuso o la explotación.

La anti-corrupción consiste en prevenir el uso indebido del poder y los recursos otorgados en beneficio propio. Puede adoptar muchas formas: fraude en auditorías, entregas no contempladas en un acuerdo, precios incorrectos o equipos defectuosos, facturación incorrecta de personal o equipos, soborno o aceptación de regalos, uso indebido de recursos, robo, etc. El abuso del poder encomendado también puede adoptar muchas formas: acoso psicológico, físico o sexual, discriminación, acceso no autorizado a privilegios o concesión arbitraria o no autorizada de privilegios, abuso de poder y de relaciones en los procesos de contratación, etc. Por lo tanto, es esencial contar con políticas y prácticas para prevenir cualquier tipo de corrupción. Las prácticas que apoyan la lucha contra la corrupción suelen describirse en los procedimientos administrativos de una organización.

Los mecanismos de reclamación y retroalimentación son mecanismos formalizados para que los participantes y testigos del proyecto presenten reclamos en relación directa con casos de mala conducta y proporcionen retroalimentación en relación con la ejecución del proyecto. Los mecanismos deben incluir un método para presentar una queja y procedimientos para que las organizaciones tramiten dichas quejas de forma estructurada.

Para evitar que se produzcan perjuicios o conductas indebidas durante la ejecución del proyecto, la fase inicial puede servir para:

- Preparar o actualizar políticas, directrices y/o códigos de conducta sobre salvaguardia y anti-corrupción.
- Realizar cursos de formación para el personal del proyecto sobre acoso, explotación y abuso sexuales (SHEA), salvaguardia y anti-corrupción.
- Establecer mecanismos seguros y accesibles de reclamación o denuncia de irregularidades (véase más abajo). La forma de presentar una queja debe ajustarse siempre al contexto específico del proyecto.
- Compartir información sobre cómo presentar quejas a los participantes en el proyecto. Explicarles también que no están obligados a dar nada más que su tiempo y atención a cambio de participar en el proyecto y dejar claro que es un comportamiento inaceptable por parte del personal del proyecto.

También deben asegurarse de que se comprueban exhaustivamente los antecedentes al contratar al personal y los voluntarios del proyecto.

3.5.1 Herramienta para mecanismos de quejas/denuncias

Los mecanismos de quejas y denuncias deben ser seguros y fáciles de usar para todos, y deben tener en cuenta la cultura/tradición, los niveles de alfabetización y la experiencia del grupo destinatario, así como la oportunidad de proporcionar información crítica.

Ejemplos de mecanismos de queja/denuncia son:

- Formularios de quejas/recomendaciones (adaptados a las necesidades del grupo objetivo)
- Buzón de sugerencias/quejas
- Quejas verbales al personal u otras personas relacionadas con el proyecto
- Reuniones de diálogo con la comunidad
- Una dirección de correo electrónico específica o un número de teléfono gratuito

Lo ideal sería que los mecanismos de quejas/denuncias hicieran uso de una combinación de opciones apropiadas para los distintos tipos de grupos destinatarios. Debido a lo delicado de algunos temas, un mecanismo de denuncia debe incluir siempre la posibilidad de presentar una denuncia de forma anónima. Asegúrese también de establecer una buena práctica en la que se reconozcan y tramitan las quejas y se tomen las medidas necesarias.

Ejemplo: **Mecanismo de reclamación y retroalimentación**

- Del proyecto 'Seguridad en la ciudad' en Bonga Town, Sierra Leone, de las socias Youth Dream Centre Sierra Leone (YDC-SL) en Sierra Leone y Dreamtown en Dinamarca



Al preparar la implementación de Seguridad en la ciudad, las socias instalaron un buzón físico de denuncias en el centro comunitario de Bonga Town. Además, la información de contacto del personal y los voluntarios de YDC-SL, se puso a disposición de los titulares de derechos, y Dreamtown ha creado un formulario de denuncia que puede presentarse de forma anónima en su sitio web.

