MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS

ASOCIACIÓN AIDA, AYUDA, INTERCAMBIO Y DESARROLLO

Asociación AIDA, Ayuda, Intercambio y Desarrollo
C/ Claudio Coello, 112 1º.
28006 Madrid
ESPAÑA

Tel: +34914116847
Fax: 34.91 4118672
Correo E: coordinacion@ong-aida.org
Web: www.ong-aida.org

Í N D I C E

1. OBJETO DEL MANUAL 4

2. RESPONSABILIDADES 4

3. CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN 7

3.1. Organización del Servidor 7

3.2. La carpeta de Coordinación 8

3.3. El archivo en papel 11

4. METODOLOGÍA PRÁCTICA: MODELOS GENERALES 12

4.1. Organización general de los servicios de AIDA para el seguimiento de proyectos 12

4.2. La identificación de proyectos 12

4.3. La formulación de los proyectos 13

4.4. El seguimiento de la aprobación de los proyectos presentados 19

4.5. La ejecución y seguimiento técnico de los proyectos 19

4.6. El seguimiento económico de los proyectos 25

4.7. La justificación técnica de los proyectos 27

4.8. La justificación económica de los proyectos 28

4.9. Evaluación 29

4.10. Documentos generados e información de referencia 29

ANEXOS 30

1. OBJETO DEL MANUAL

1. El compromiso adquirido por AIDA con las personas que no tienen actualmente acceso a los mínimos niveles de bienestar y la voluntad de AIDA de contribuir con acciones concretas y eficaces a la erradicación de la pobreza son los fundamentos para la elaboración de este Manual de Seguimiento de Proyectos.

2. En AIDA damos especial importancia no sólo al logro de los resultados de los proyectos sino a los procesos de desarrollo y de aprendizaje llevados a cabo para la consecución de los mismos.

3. Por esta razón, y para asegurar la eficacia y la eficiencia tanto en los procesos como en los resultados, se diseña este MANUAL, cuya principal misión es establecer mecanismos claros, ágiles, flexibles y sencillos para los proyectos de cooperación que AIDA lleva a cabo en varios países de Asia, África, Medio Oriente y América Latina.

4. Este Manual forma parte, pues, de la Metodología de Planificación Estratégica que AIDA lleva a cabo para la consecución de los objetivos y resultados de la Cooperación que realiza.

5. El seguimiento puede definirse como una función continua que tiene por principal objetivo proporcionar a los distintos gestores de un proyecto, indicadores de progreso o de la falta de progreso en el logro de los resultados del mismo.

6. Junto al objetivo de alcanzar los resultados, es necesario remarcar la importancia que el MANUAL tiene en el proceso de aprendizaje de las personas que gestionan la cooperación de AIDA, tanto de las que desarrollan su trabajo en la Sede de la organización en España como de las que ejecutan o hacen el seguimiento de los proyectos en los países en los que AIDA trabaja.

7. Tratamos de hacer, pues, un MANUAL asequible para todas las personas que participan en nuestros proyectos: las personas beneficiarias, los socios locales, nuestro personal expatriado y local en terreno, así como las personas encargadas del seguimiento en Sede. Una vez más, la participación se convierte en principio activo para llevar a cabo un buen seguimiento del proyecto.

8. El manual ofrece herramientas prácticas para garantizar el enfoque por resultados y la transversalización de los enfoques de género y derechos humanos en todas las fases de la gestión del ciclo del proyecto

2. RESPONSABILIDADES

2.1. Las responsabilidades del Director

9. Impulsar el diseño, implementación y actualización de las estrategias institucionales de intervención.

10. Velar por el buen funcionamiento del sistema de gestión de proyectos.

11. Determinar, en colaboración con el departamento de proyectos, la cantidad máxima de proyectos y de dinero a solicitar por país.

12. Seleccionar, en colaboración con el departamento de proyectos, las propuestas de formulación presentadas y comunicar a las delegaciones cualquier detalle que haya que tener en cuenta a la hora de la formulación.

13. Representar a la ONG ante otras instituciones.

2.2. Las responsabilidades de la Dirección de Proyectos

14. Coordinar la elaboración de propuestas y seguimiento de las estrategias institucionales de actuación de AIDA en los países en los que interviene.

15. Control y actualización de la tabla de seguimiento de proyectos.

16. En la fase de identificación:

    - Dar seguimiento a los planes estratégico de los principales donantes y analizar alineación con el plan estratégico de Aida;
    - Mantener reuniones con donantes y otros actores clave;
    - Dar apoyo a las delegaciones en terreno para la realización de diagnósticos bajo el enfoque de DDHH y género;
    - Participar en la selección de nuevas contrapartes y aprobar las pre-propuestas de proyectos;

17. En la fase de Formulación:

    - Actualización de los formatos usados para la formulación de proyectos;
    - Aprobar los borradores de marco lógico y presupuesto y asesorar para mejorar la calidad;
    - Realizar la revisión final de las propuestas y la entrega final a los donantes;
    - Establecer los requisitos que desde la Asociación se quieren incluir en los proyectos, comprobar la transversalización del enfoque de género y de DDHH, y el enfoque basado en resultados;
    - Dar seguimiento al estado de aprobación de los proyectos presentados.

18. En la fase de Ejecución – Seguimiento

- Dar el visto bueno al Memorando de Entendimiento con los socios;
- Validar las líneas de base y los planes de seguimiento de los proyectos;
- Realizar misiones de seguimiento periódicas y cuando posible participar en las evaluaciones intermedias;
- Intervenir en cuestiones de índole institucional;
- Dar el visto bueno a las propuestas desde terreno para la solicitud de prórrogas y/o modificaciones;
- Apoyar a delegados/as y técnicos de país en la resolución de dudas relativas al seguimiento y justificación técnica y económica de los proyectos;
- Mantener reuniones con los donantes sobre el seguimiento de los proyectos;

19. En la fase de Evaluación:

- Validar los TDR;
- Participar en la selección de equipos evaluadores;
- Dar el visto bueno final a la evaluación y al plan de socialización;
- Asegurar la incorporación de las sugerencias y propuestas de mejora;

2.3. Las responsabilidades del Técnico País en sede

20. Actualización de las fichas generales del proyecto y del diario-agenda.

21. En la fase de Identificación:

- Apoyar la búsqueda de información y la redacción de los diagnósticos;
- Revisar los informes de identificación y sus anexos;
- Mantener informado a los delegados/as de país de las convocatorias a las que se pueden presentar.

22. En la fase de Formulación

- Asesorar a los equipos en terreno sobre las normativas especificas;
- Asegurarse que se utilicen los formatos oficiales
- Ordenar los archivos de formulación y sus anexos;

- Revisar los documentos de formulación y apoyar la elaboración de los mismos en coordinación con los equipos en terreno;
- Mantener actualizada la tabla “Cartera de proyectos” con la información recibida desde el terreno.
- Seleccionar, en colaboración con la dirección, las propuestas de formulación presentadas.
- Comunicar a los delegados/as los requisitos que AIDA considere necesario incluir en los proyectos.
- Transmitir la importancia de que tanto las personas beneficiarias como los socios locales conozcan la Misión, Visión y Valores de AIDA.
- Apoyo a la dirección en la entrega final de los proyectos.
- Mantener actualizados los archivos de proyectos pendientes y denegados.

23. En la fase de Ejecución – Seguimiento

- Mantener el archivo físico y digital de los proyectos;
- Revisar los informes periódicos técnicos y las FV;
- Mantener informada a la dirección de proyectos sobre los avances y eventuales dificultades;
- Controlar las desviaciones y el cronograma de informes de los proyectos;
- Revisar eventuales reformulaciones y/o prórrogas, y solicitudes de modificación;
- Revisar el seguimiento económico enviado desde terreno;
- Control de la normativa específica;
- Revisión y entrega de informes periódicos en coordinación con la dirección de proyectos.

24. En la fase de Justificación

- Revisar y aprobar el Informe Técnico de Justificación Final y enviarlo a la dirección de proyectos para su validación;
- Revisar y aprobar la justificación económica recibida de terreno y pasársela a la persona Responsable de Seguimiento;

25. En la fase de Evaluación

- Elaborar la propuesta de Términos de Referencia, en colaboración con los/as delegados/as.
- Apoyar en la identificación de evaluadores desde sede.
- Revisión del informe de evaluación.
- Participar en actividades de socialización de resultados.

2.4. Las responsabilidades del Responsable de Seguimiento Económico en sede

26. En la fase de Formulación

- Asegurar que se cumple la normativa y requisitos específicos de cada convocatoria en el diseño de la formulación de propuestas.
- Preparar la documentación administrativa que acompaña al proyecto en coordinación con los técnicos de proyectos.
- Revisar presupuestos en coordinación con la dirección de proyectos.

27. En la fase de Ejecución – Seguimiento

- Asesorar al delegado/a en temas de gestión económica.
- Dar el visto bueno a las transferencias (teniendo en cuenta la justificación) y transferir el dinero a terreno.
- Llevar control económico de los gastos del proyecto en sede.
- Mantener archivos ordenados de los proyectos.
- Llevar el control de las cuentas y de la tesorería del proyecto.

28. En la fase de Justificación

- Apoyar la realización del Informe Económico de Justificación.
- Seguimiento de auditorías y requerimientos.

2.5. Las responsabilidades de las delegaciones en terreno

29. En la fase de Identificación

- Contribuir al diseño, actualización e implementación de estrategias de intervención en el país, teniendo en cuenta la alineación con políticas locales y la coordinación con otros actores de la cooperación en el país, el plan estratégico de Aida y la estrategia de género.

- Identificación de socios locales y posibles alianzas para el cumplimiento de la estrategia de Aida en el país.

- Mantener constante coordinación con las oficinas técnicas de cooperación (OTC) de la AECID y con otras representaciones de la cooperación española, de la Unión Europea y de otros donantes en el país. Informar la dirección de proyectos sobre los procesos de coordinación en terreno.

- Realización y mantenimiento de una base de datos con los contactos disponibles en el país y los posibles proyectos a formular.

- Transmitir los puntos fundamentales de los proyectos identificados al departamento de proyectos para que éste pueda mantener actualizada la tabla "Cartera de Proyectos".

- Transmitir a beneficiarios/as y socios locales la Misión, Visión y Valores de AIDA.

- Diseñar y poner en marcha el proceso de identificación y diagnostico participativo del proyecto en terreno, asegurando la participación activa de titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones.

- Organizar talleres participativos con socios locales, titulares de derechos, y obligaciones, para la elaboración de árboles de problemas y objetivos y análisis de alternativas para el proyecto. Asegurar la participación en igualdad de condiciones de mujeres y hombres y de personas con diversidad funcional en el proceso.

- Asegurar incluir el enfoque de género y derechos humanos, así como el enfoque de diversidad funcional en el proceso de identificación del proyecto. Realizar junto con los socios locales y representantes de titulares de obligaciones, responsabilidades y derechos una matriz de análisis de género.

- Asegurar implementar efectivamente el enfoque medioambiental en el diagnóstico del proyecto y en el análisis de alternativas.

30. En la fase de Formulación

- Analizar las bases y la convocatoria específica, así como los formularios normalizados del donante.

- Analizar las prioridades de la convocatoria y realizar una valoración de los posibles proyectos a formular.

- Con los resultados del proceso de identificación realizar un borrador de marco lógico y enviarlo a sede para revisión y visto bueno.

- Apoyar a las contrapartes en la recopilación de los anexos técnicos y la documentación administrativa correspondiente.

- Asegurarse recopilar y ordenar los anexos relevantes: cartas de apoyo, cartas de solicitud de personas beneficiarias, proformas, documentos de identificación, políticas públicas, acuerdos clave, acuerdos con los socios, cv del equipo, etc..

- Una vez consensuada con todos los actores la propuesta preliminar de proyecto realizar la formulación completa del marco lógico y del formulario.

- Elaborar el presupuesto global, detallado y por actividades de acuerdo con la normativa y el formato específico de la convocatoria.

- Elaborar un plan de seguimiento del proyecto en línea con el marco lógico, asegurando el enfoque por resultados y la viabilidad de los indicadores seleccionados.

- Entregar la formulación completa a sede para su revisión y entrega.

31. En la fase de Ejecución – Seguimiento

- Comunicar la aprobación del proyecto a los socios locales y otros actores relevantes y elaborar, o actualizar si necesario, los acuerdos de colaboración con los socios locales (MOA).

- Elaborar una propuesta de reformulación del proyecto si necesario, y establecer la fecha de inicio junto con los socios locales y las personas beneficiarias. Comunicar la fecha de inicio a sede para su tramitación.

- Seleccionar el equipo del proyecto en coordinación con el socio local y realizar las formaciones pertinentes (código ético, enfoque de género, herramientas de monitoreo, enfoque medioambiental y de DDHH)

- Realizar la línea de base del proyecto, si procede a través de servicio técnico externo. Ver manual de seguimiento y evaluación.

- Actualizar el plan de seguimiento del proyecto y asignar responsables y fechas para cada herramienta. Enviar la propuesta de monitoreo para la validación en sede. Ver manual de seguimiento y evaluación

- Elaborar el plan operativo del proyecto y el plan trimestral de actividades.

- Abrir una cuenta bancaria específica para el proyecto, y asesorar los socios locales para que realicen la misma operación. Si necesario solicitar a sede una tarjeta de crédito vinculada con la cuenta del proyecto en España.

- Elaborar la tabla de seguimiento económico del proyecto ajustando el modelo de seguimiento de Aida con la información requerida por la convocatoria. Enviar a sede para la revisión de la responsable de seguimiento.

- Formar al personal de los socios locales y al personal de seguimiento de Aida, sobre la normativa de justificación de la convocatoria.

- Analizar la necesidad de solicitar un permiso de justificación a través de recibos de caja, junto con el socio local, y redactar la carta de solicitud motivada. Enviar a sede para su entrega.

- Solicitar las transferencias de fondos del proyecto de acuerdo con lo establecido en los MOA.

- Redactar las peticiones formales de solicitud, o las comunicaciones de prórroga motivando la necesidad, así como eventuales desviaciones presupuestarias o modificaciones. Comunicar a sede para su evaluación y tramitación.

- Mantener una reunión de seguimiento mensual con el departamento de proyectos de sede.

- Preparar los informes trimestrales técnicos y económicos del proyecto, así como los preceptivos de la convocatoria.

- Mantener reuniones constantes con el equipo del proyecto, y recopilar las fuentes de verificación y registros de actividades.

- Llevar el control económico de los gastos del proyecto en terreno, supervisando los gastos realizados por los socios locales. Ver manual de control de gastos y compras.

- Recopilar todos los justificantes de gasto y enviarlos escaneados de forma mensual a sede. Mantener ordenados por partidas y fechas los justificantes de gastos tanto de los gastos de terreno, como de los gastos del socio local, y coordinar con sede el envío de justificantes originales a sede.

- Realizar las correcciones necesarias en los justificantes y documentos justificativos, de acuerdo con las directrices de sede y participar en las auditorías externas.

32. En la fase de Justificación

- Realizar el Informe Técnico de Justificación Final y enviarlo a sede, en coordinación con los socios locales, y representantes de titulares de derechos y obligaciones

- Cuadrar la justificación económica y mandarla a sede, junto con los justificantes de gasto, hojas de caja y banco y documentos justificativos

complementarios (contratos, permisos de obra, licitaciones y tres ofertas si procede, actas de transferencia, liquidaciones, hoja de ruta de vehículos, documentos bancarios, copias de cheques, certificado intereses de las cuentas, certificado de no recuperación del IVA, VB compra fuera del mercado local, etc..).

33. En la fase de Evaluación Interna o externa (si procede)

- En proyectos con un plazo de implementación superior a un año, planificar la realización de una evaluación intermedia con la participación de los colectivos beneficiarios, y otros actores clave, para comprobar el alcance de los resultados del proyecto y realizar las mejoras necesarias en la planificación de la segunda fase. Si posible coordinar con sede para realizar una misión de seguimiento en esta fase.

- Al final del proyecto recopilar las FV, y preparar un informe de cierre del ciclo de seguimiento.

- Si existe evaluación externa, elaborar los Términos de Referencia, en colaboración con el departamento de proyectos en sede, como mínimo 4 meses antes de la fecha de cierre del proyecto. (Anexo TDR evaluación)

- Identificar evaluadores en el país del proyecto o si no es posible solicitar el VB para la contratación internacional.

- Planificar y apoyar la implementación de la evaluación de acuerdo con el manual de seguimiento y evaluación del proyecto.

- Elaborar un cronograma de socialización de resultados del proyecto y asignar los recursos necesarios.

2.6. Las responsabilidades de la Responsable de Comunicación

34. En la fase de Formulación

- Diseñar, junto con el coordinador del proyecto la propuesta de socialización de resultados y el Plan de Comunicación

- Diseñar, junto con el coordinador del proyecto, las actividades de sensibilización

35. En la fase de Ejecución – Seguimiento

- Asesorar al delegado/a en temas de visibilidad y uso de logos.

- Dar el visto bueno a los materiales editables que se produzcan y hacer respetar la normativa del donante en la materia si existiera.

- Poner en marcha el plan de comunicación y la socialización de resultados, lo que implica mantener contacto constante con la delegación y/o cordinación del proyecto

- Ejecutar las actividades de sensibilización previstas si las hubiera

36. En la fase de Justificación

- Justificar las actividades de comunicación y socialización de resultados

- Justificar las actividades de sensibilización si las hubiera.

3. CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

3.1. Organización del Servidor

37. El Servidor está organizado por Servicios y por Países.

38. Los Servicios están numerados del 1 al 6 y son los siguientes: 1. AIDA Dirección; 2. AIDA Coordinación; 3. AIDA Contabilidad; 4. AIDA RRHH (Recursos Humanos); 5. AIDA Comunicación; 6. AIDA Books.7.AIDA Proyectos

39. A continuación, se registran los países

40. Al mismo nivel se han abierto dos carpetas: 1. Turismo, y 2. Z. Proyectos de sensibilización.

41. Los cooperantes en terreno tienen acceso exclusivamente a la carpeta del país en el que desarrollan su actividad y a la carpeta de AIDA GENERAL, en la que se recoge información genérica sobre metodología, informes, etc.

42. La carpeta país está organizada por lo general, por años, proyectos en formulación, documentos del país, oficina en el país y fotos generales.

43. La carpeta de cada año está organizada por proyectos (correspondientes a los aprobados ese año), cada uno de los cuales se organiza en diez sub-carpetas: 1. Formulación; 2. Seguimiento técnico; 3. Seguimiento económico; 4. MoA; 5. Informe final; 6. Normativa y formularios; 7. Comunicaciones donante; 8. Fotos; 9. Comunicación y Difusión; 10. Auditoría; 11 Evaluación; 12 Otros.

3.2. La carpeta de Coordinación

44. El seguimiento general de los proyectos se realiza desde la carpeta de Coordinación, organizada en las siguientes carpetas: 1. Estructura AIDA; 2. Modelos; 3. Organismos de Cooperación; 4. Reuniones de Coordinación; 5.

Auditores; 6. Convocatorias Privadas, 7 Comunicaciones con administraciones, 8 Plan estratégico, 9 tablas antiguas y los ficheros siguientes: 1. Diario-Agenda; 2. Tabla de seguimiento de proyectos; 3. Cuadro de convocatorias; 4. Tabla proyectos Presentados en el año; 5. Cronograma seguimiento de proyectos;

45. Para este Manual de Seguimiento nos interesa destacar las siguientes carpetas y ficheros:

1º) Fichero Diario-Agenda, donde se establecer la programación anual y el registro de actividades de AIDA;

2º) El Fichero Tabla de Seguimiento de proyectos, donde se recoge en una tabla Excel las características generales de todos los proyectos que están en ejecución, para su adecuado seguimiento;

3º) Cuadro de convocatorias, donde se anotan las distintas convocatorias a las que cabe presentar proyectos en el año en curso;

4º) Fichero del listado de proyectos presentados en el año en curso, en el que se van marcando los aprobados.

3.2.1 El Diario-Agenda

46. El Diario-Agenda es un Libro de Excel, que tiene por objeto establecer la programación anual general de las actividades a realizar y registrar las actividades realizadas.

47. Se compone, como puede verse en el Anexo 1: Modelo de Diario Agenda, de tres pestañas:

- La 1ª y la 2ª pestañas son el Registro de Entrada de documentación, y el Registro de Salida, donde se registran los documentos importantes para la gestión de la cooperación y, en todo caso, todos aquellos que generan la obligación de custodia por parte de AIDA.

- La 3ª pestaña es un Directorio común de AIDA, que tiene por misión facilitar los contactos y la efectividad de los mismos.

3.2.2 La tabla de proyectos presentados

48. La tabla de proyectos presentados (Anexo 2) es un Libro Excel, en la que se recogen todos los proyectos presentados anualmente. Consta de dos pestañas, una para los proyectos presentados por AIDA y otra para los proyectos que se presentan a través de una ONGD local. Se realizará una tabla por año y la Dirección de Proyectos será responsable de su control.

3.2.3 La tabla de seguimiento de proyectos

49. La tabla de seguimiento de proyectos es un Libro Excel, con dos pestañas. En la primera figuran los proyectos que están en ejecución. En la segunda se recogen los proyectos que han finalizado y han sido ya justificados, desde el año 2009 (Anexo 3: Tabla de Seguimiento de proyectos).

50. En la primera pestaña están registrados en filas todos los proyectos en ejecución, y se registran los siguientes datos:

    1. Número
    2. País
    3. Nombre del proyecto
    4. Alias (nombre resumido)
    5. Año de aprobación
    6. Convocatoria del organismo donante
    7. Referencia (número de expediente)
    8. Presupuesto donante
    9. Fecha de pago
    10. Fecha de inicio del proyecto
    11. Fecha final inicial (la establecida en el Documento de Formulación)
    12. Prórroga 1
    13. Prórroga 2
    14. Presentación reformulación sustancial
    15. Aprobación de reformulación sustancial
    16. Informe de seguimiento anual (fecha)
    17. Fecha de evaluación
    18. Fecha de presentación del Informe final
    19. Observaciones de gestión

20. Datos presupuestarios (Presupuesto total; Presupuesto de expatriado; Presupuesto personal de sede; Presupuesto Gastos indirectos; Presupuesto aportado por AIDA; Presupuesto de evaluación; Presupuesto de auditoría)

51. En la segunda pestaña se recogen los proyectos ya ejecutados y justificados ante la institución donante, con los mismos datos que figuran en el Listado de proyectos en ejecución.

3.3. El archivo en papel

52. En el Archivo en papel se pueden diferenciar tres grupos de carpetas: 1. Proyectos presentados y proyectos denegados; 2. Proyectos en ejecución, y 3. Proyectos justificados.

53. Los proyectos presentados y los proyectos denegados se archivan por año en carpetas "Pendientes y Denegados", en el estante del medio de la estantería general del Departamento de Proyectos. En caso de que un proyecto sea aprobado, pasará al conjunto de proyectos en ejecución.

54. Los proyectos justificados están archivados en Archivadores de anillas en varios destinos.

55. Los proyectos en ejecución están archivados en la estantería del Departamento de Proyectos, por países y año de aprobación.

56. Cada proyecto se archiva en dos carpetas: 1ª) Carpeta de Formulación, y 2ª) Archivador de seguimiento.

57. En el Anexo 5 se recogen los modelos de carátulas de ambas carpetas.

58. En el Archivador de Seguimiento del proyecto se recoge la información siguiente, organizada con separadores: 1º) Matriz de planificación y presupuesto del Documento de Formulación; 2º) Comunicaciones del donante; 3º) MOA; 4º) Transferencias; 5º) Documentos 6º) Contratos; 7º) Banco en España (extractos y movimientos bancarios); 8º) Contabilidad en Sede (facturas); 9º) Banco de AIDA en terreno (extractos y movimientos bancarios); 10º) Contabilidad de AIDA en terreno (facturas); 11º) Banco de la contraparte en terreno (extractos y movimientos bancarios); 12º) Contabilidad de la contraparte (facturas). Dentro de cada contabilidad se diferencian con separadores las distintas partidas presupuestarias. 13ª) fuentes de verificación 14ª) informes

4. METODOLOGÍA PRÁCTICA: MODELOS GENERALES

4.1. Organización general de los servicios de AIDA para el seguimiento de proyectos

59. El seguimiento de los proyectos se realiza en los dos Departamentos que configuran la organización de AIDA: el Departamento de Proyectos, y el Departamento de Seguimiento económico y contabilidad.

60. En el Departamento de proyectos se realiza el seguimiento técnico de los proyectos en relación directa con los cooperantes que realizan su trabajo en terreno, así como el seguimiento económico en su fase inicial, con la puesta al día de las tablas de seguimiento económico y la recepción y primera revisión de los justificantes de gasto que llegan de terreno.

61. En el Departamento de Gestión económico-administrativa se actualiza la contabilidad de sede de los proyectos y se hace la revisión definitiva de los justificantes de gasto y de las tablas económicas para su adecuada conformación antes de presentar la justificación a la Empresa auditora de los proyectos y posteriormente a la entidad donante.

62. El Departamento de comunicación se encarga de la visibilidad, difusión y sensibilización relacionada con el proyecto;

63. Para una mejor comprensión de la organización y tareas de los distintos departamentos se puede consultar el organigrama en el Manual de organización de AIDA.

4.2. La identificación de los proyectos

64. La identificación es un proceso continuo cuyo fin es el cumplimiento de los fines de la organización y de los objetivos estratégicos recogidos en el plan. La identificación tanto de socios, como colectivos beneficiarios, como líneas de intervención tiene que tener en cuenta en primer lugar la misión, visión y valores de la Asociación y en segundo lugar el código ético y los compromisos asumidos.

65. Todo proceso de identificación tiene necesariamente que realizarse bajo un enfoque de derechos humanos y género, teniendo en cuenta las necesidades de los colectivos especialmente vulnerables, y el contexto institucional de los países donde trabajamos. Se aplicarán los principios establecidos en el plan estratégico de género de Aida, así como el enfoque de protección del medio ambiente, gobernanza, diversidad funcional y cultural.

66. Diagnósticos participativos. Cada delegación realizará procesos de diagnóstico participativos basados en el enfoque de derechos humanos, analizando el contexto del país. Se tendrán como referencia los EPU, los informes de los relatores, las ratificaciones de convenciones y los informes alternativos de la sociedad civil, así como el análisis de la situación en terreno y la información recogida a través de entrevistas, grupos focales y cuestionarios. Se analizarán las barreras para el disfrute pleno de los derechos objeto del diagnóstico específico, así como los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades y las brechas existentes para que el derecho se cumpla. Se analizarán además las causas profundas e inmediatas de la falta de cumplimento de derechos y se identificarán estrategias

de cambio. Estos diagnósticos serán la base para el establecimiento de planes estratégicos geográficos y sectoriales y para orientar las decisiones sobre identificaciones. Serán documentos públicos disponibles en la web de Aida, en la medida de lo posible se trabajará la traducción a los idiomas locales.

67. Cada delegación procederá a seleccionar actores clave, potenciales colectivos beneficiarios así como socios locales. Cada país mantendrá registro de toda esta información de forma resumida en el "Listado de organizaciones". Esta tabla, está incluida en el archivo Excel "Registro identificación" (Anexo 6).

68. Por su parte, cada país mantendrá registro de todas las organizaciones que pueden ser futuras contrapartes a través de archivo Excel "Registro de identificación" (Anexo 6).

69. AIDA tiene establecida una metodología específica de selección de socios locales. Ver Anexo 7: metodología de selección de contrapartes.

70. Planes estratégicos por país y sector. En base al plan estratégico general de Aida y a los resultados de los diagnósticos, cada delegación elaborará un plan estratégico país identificando los proyectos identificados y los actores clave.

71. Cada año se analizarán las prioridades sectoriales y geográficas de los principales donantes a cuyos fondos tiene acceso Aida. En alineación con dichas prioridades se establecerá cuáles de las líneas estratégicas de Aida se priorizarán para cada convocatoria.

72. En cada país, todas aquellas identificaciones que tienen ciertas posibilidades de ser formulaciones, aunque no sea en un futuro inmediato, se registrarán en el "Listado de Identificaciones", incluido en el archivo Excel "Registro identificación". Las identificaciones así registradas deben tener asociada alguna documentación de apoyo.

73. Se consideran parte de la identificación todos los contactos que se hacen a lo largo de la estancia del personal expatriado en el país. Todas las tarjetas de visita serán archivadas en un libro de tarjetas que estará guardado en la oficina del país, y que será mantenido lo más actualizado posible, eliminando aquellas tarjetas que se sabe obsoletas.

74. Igualmente, se actualizará periódicamente la hoja de "Directorio" del archivo "Diario Agenda" del país correspondiente, de forma que todos los contactos estén registrados en el mismo. El archivo "Diario Agenda" estará almacenado directamente en la carpeta del país, sin estar asociado a ningún proyecto específico.

75. En el caso de que haya dos o más expatriados por país, las tablas actualizadas deben de estar en posesión de todos ellos, asegurándose que cada vez que alguien las modifique el resto recibe una copia del archivo modificado.

76. Una vez que la pre - identificación tenga los requisitos necesarios para pasar a ser formulada se realizará una “Propuesta de formulación” (Anexo 8), en la que se incluirán los datos básicos del proyecto. Este documento será enviado al técnico país y a la dirección de proyectos, quienes deberán dar retroalimentar la propuesta.

77. Una vez seleccionada la línea específica de intervención, se procederá con la identificación detallada del proyecto en terreno, junto con los socios locales y con la participación activa de titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones. Se realizan visitas en terreno, reuniones con actores clave y talleres participativos, para definir los arboles de problemas y objetivos, y el análisis de alternativas. Los equipos en terreno serán responsables de recoger toda la información sobre el proceso de identificación en un informe que se anexará a la formulación. Se tendrá que garantizar la participación en igualdad de condiciones de mujeres y hombres, de representantes de distintos grupos vulnerable, como personas indígenas y con diversidad funcional. En proyectos que tengan como objeto los derechos de la infancia se contará con la participación de representantes de este colectivo estableciendo canales específicos de participación.

78. En el caso de aquellas propuestas que surjan a partir de los socios locales o de necesidades especiales en países en los que no se cuenta con expatriado, la identificación se liderará desde sede, siguiendo los mismos pasos expuestos.

79. Los proyectos identificados desde sede se registrarán en el documento “Cartera de proyectos” en la Carpeta de Coordinación (Anexo 24).

4.3. La formulación de los proyectos

80. Será un trabajo compartido entre sede y terreno encontrar las convocatorias a las que presentar aquellas propuestas que hayan sido aprobadas.

81. Los delegados/as de AIDA en terreno deben mantener contacto con los donantes a cuyos fondos se puede acceder, y tener presente las prioridades sectoriales y geográficas de los mismos, así como la normativa específica de las diferentes convocatorias.

82. Hay que tener en cuenta de manera especial las donaciones dirigidas: son aquéllas concedidas por donantes privados, particulares o instituciones, con un fin determinado (para un proyecto concreto, una zona, un sector, una población…). En caso de que a la hora de la formulación del proyecto se cuente ya con una donación dirigida, o con la certeza de que se obtendrá para ese proyecto, se deberá hacer constar este hecho en la formulación, tanto en la propuesta técnica como en el presupuesto. Esta donación se ingresará, bien directamente por el donante bien por el departamento financiero de AIDA, en la cuenta específica del proyecto que desea el donante, tanto en España como en el terreno. Es importante recordar y hacer constar en la formulación que a este donante se le facilitará un informe específico explicativo de la actividad realizada con su donación.

83. Cuando se abra una convocatoria, el delegado/a de AIDA contactará con el representante del organismo donante en terreno, si procede, para conocer sus prioridades y preguntarle directamente su opinión sobre los proyectos identificados, si los hubiera, y los aspectos que hay que incluir en los mismos para facilitar la aprobación. De esta reunión se hará un informe (anexo 18) y se enviará a sede. A la vez la dirección de proyectos en España mantendrá reuniones periódicas con los donantes y asistirá a las sesiones informativas sobre las convocatorias.

84. Será labor de la dirección de proyectos coordinar la presentación de proyectos a las distintas convocatorias. Para ello se enviará una ficha resumen de la normativa, plazos, documentación necesaria y formularios, así como cualquier documentación de apoyo que se considere necesaria, y se facilitará a todo el equipo.

85. Igualmente, desde el departamento de proyectos en sede se elaborará una relación de proyectos a presentar por convocatoria que se enviará a todo el equipo por correo electrónico.

86. Una vez que desde sede se ha obtenido la aprobación para presentarse a una convocatoria, el delegado/a de AIDA elaborará las propuestas de formulación. A su vez, también se revisará la "Carpeta de proyectos" para ver si alguno se adapta a las bases de la convocatoria. En caso de que haya más de una propuesta posible, el delegado hará una valoración de las mismas, utilizando el formato "Valoración de proyectos" (Anexo 9). Desde sede se analizarán dichas propuestas entre los técnicos de país y la dirección, y, antes de cinco días desde su recepción, le darán al delegado una respuesta vía email, en la que se diga qué proyectos hay que formular y especificaciones al respecto.

87. La formulación se hará utilizando la metodología del Enfoque del Marco Lógico (EML), trabajando directamente con los socios locales y las personas beneficiarias. Se potenciará el uso de herramientas participativas y se tendrá en cuenta el enfoque basado en resultados.

88. En caso de que la identificación del proyecto haya sido realizada por el socio local, se le solicitará la presentación de registros que prueben la participación de los colectivos beneficiarios en el proyecto, así como el respaldo de titulares de obligaciones. Se exigirá además prueba de la participación en igualdad de condiciones de colectivos vulnerables afectados por el proyecto. Si la identificación ha sida realizada por AIDA, se presentarán informes del proceso.

89. Antes de comenzar el proceso de formulación, el expatriado/a mantendrá una reunión con los colectivos beneficiarios y los socios locales, para informar sobre el proceso a seguir y los instrumentos de participación y sobre la Misión, Visión y Valores de AIDA.

90. En caso de que desde sede se hagan cambios sustanciales al proyecto, estos deben ser notificados a las delegaciones. No se presentará proyecto alguno sin el visto bueno del delegado/a, la contraparte y los colectivos beneficiarios.

91. Una vez presentado el proyecto definitivo se enviará al delegado/a, quién se encargará de transmitírselo a los socios locales y/o beneficiarios/as, previa traducción de las partes principales.

92. Aparte de la información que se solicite directamente en las bases de la convocatoria, toda formulación debe ajustarse a los modelos propios de AIDA, e incluir la siguiente información:

- Un anexo realizado por el delegado/a de AIDA y escrito de forma sencilla, práctica y entendible donde se describan las actividades.
- La línea base del proyecto; es decir, describir la situación antes de que comience el mismo.
- Un presupuesto detallado por actividades y por partidas.

4.3.1. Los modelos de fichas en la fase de formulación

93. Con objeto de unificar criterios para la presentación de los proyectos, se formalizan los modelos de Matriz de Planificación, Presupuestos, Cronograma, Árboles y Relación de anexos, que servirán posteriormente para conformar los modelos de seguimiento de los proyectos en ejecución.

94. La idea es ir perfilando poco a poco un “modo de hacer” específico de AIDA, configurando, en primer lugar, la imagen corporativa y, en segundo lugar, la comunicación corporativa.

4.3.1.1. Matriz de planificación

95. Independientemente de que los datos se registren en el documento de la institución donante, se presentará la Matriz como anexo, con el modelo que se acompaña en Anexo 10, ya que esto facilita la ejecución y el seguimiento del proyecto posteriormente.

96. Se utilizará el color amarillo-AIDA, puesto que es uno de los colores corporativos, junto con el azul oscuro y el blanco.

97. La primera pestaña corresponde a Objetivos y Resultados.

98. Es necesario poner siempre el título del proyecto en la primera fila, de manera que todas las hojas estén identificadas. El título es una síntesis del Objetivo Específico y debería ser claro y conciso, en la medida de lo posible.

99. En las tres filas siguientes: Convocatoria, Presupuesto, y Número de expediente.

100. Especificar con suficiente claridad los Resultados, Indicadores y Fuentes de Verificación:

Resultados: R1; R2; R3, con negritas. El texto no va en negritas.

Indicadores: R1. IND1; R1.IND2; R2.IND1, etc.

101. Fuentes de Verificación: R1.IND1.FV1; R2.IND1.FV1, etc.

102. Es importante tener en cuenta que a cada Resultado le corresponde, al menos, un indicador, y normalmente más de uno. Del mismo modo, a cada Indicador le corresponde, al menos, una Fuente de Verificación.

103. Es importante que los indicadores midan no solo el proceso y la implementación de las actividades, sino también el cambio y el alcance real de los objetivos y resultados establecidos

104. Los indicadores tienen que tener en cuenta la medición del impacto diferencial del proyecto en mujeres y hombres, así como en los distintos colectivos del proyecto. Se tiene que tener en cuenta además la medición del impacto ambiental.

105. Los indicadores tienen que ser concretos y medibles, y es necesario establecer un plan de seguimiento con herramientas concretas, responsables y periodos claros para la medición de indicadores.

106. En la columna Línea de base se tiene incluir el valor inicial del indicador antes del comienzo del proyecto.

107. En la columna valor meta, se tiene que indicar el valor que se pretende alcanzar al final del proyecto.

108. En el caso de indicadores cualitativos es necesario clasificar en categorías las valoraciones para que sea posible realizar una comparación entre la línea de base y la evaluación o informe final.

109. Se ajustará la matriz de marco lógico al formato específico de cada donante, si disponible.

110. Si la Línea de Base estuviera hecha en el momento de la Formulación se añadirán los valores en la columna correspondiente y después se incorporará la Línea de Meta. Se tendrá en cuenta que la Línea de Base y de Meta recoja la información pertinente para cada uno de los Indicadores.

111. Si la Línea de Base no está elaborada en el momento de la formulación conviene incluirla como una de las actividades a realizar en el marco del proyecto, y se planificará como una de las primeras actividades de la ejecución del mismo. En este caso se incluirá en la columna de LB los valores que se hayan relevado en fase de identificación. Estos valores se actualizarán una vez realizada la línea de base.

112. Los Supuestos, Hipótesis y/o Riesgos se completarán con precisión sobre la base de la matriz de análisis de riesgos y medidas de mitigación elaborada en el marco de la identificación. Se tendrá que poner especial cuidado en el uso del lenguaje, pues en numerosas ocasiones se señalan Riesgos en lugar de Hipótesis y viceversa.

113. Aun cuando los organismos donantes normalmente no lo exigen, siempre que sea factible y realista se cumplimentarán los Indicadores y Fuentes de Verificación del Objetivo General. Se intentará hacer referencia a indicadores de políticas públicas nacionales, así como agendas internacionales como la agenda 2030 y los indicadores de los ODS.

114. En la segunda pestaña se incorporarán las actividades del proyecto. En la última columna se indicará la Duración del proyecto, que sirve de referencia para la elaboración del Cronograma.

115. En la columna de Recursos se especificarán con claridad los Recursos humanos y técnicos, poniendo entre paréntesis el coste de cada uno de los insumos previstos. La suma de todos ellos se incluirá en la columna de Costes. Sirve para elaborar el presupuesto desglosado por Actividades + Partidas presupuestarias.

116. Las actividades se numerarán de igual modo que en la pestaña anterior: R1.A1; R1.A2; R2.A1; R2.A2, etc., con negritas, el texto con letra normal.

117. En las Actividades de la Matriz no se suelen poner los "Indicadores de cumplimiento", que es el nombre más habitual para los Indicadores de las actividades.

118. Si se considera oportuno, sin embargo, se puede añadir una columna más y tener previstos estos indicadores, porque facilitan la ejecución y el seguimiento. Pueden ser: contratos de personal local, contratos de expatriado, concursos, solicitud de ofertas, acuerdos de voluntariado, facturas de suministros, inventarios, etc...

119. En cualquier caso, esta columna no se incorporaría a la Matriz en el anexo que se remita a la institución donante en la presentación de proyectos.

120. Se formalizará un anexo en el que se expliquen con el mayor detalle posible las Actividades del proyecto, su coste, duración y a quién corresponde su realización.

121. En cada proyecto se decidirá si se remite o no a la institución donante, pero es importante también para una adecuada ejecución o para prever los cambios de personal, tanto en sede como en terreno, cuando personas diferentes a las que han formulado el proyecto tengan que hacerse cargo de la ejecución del mismo.

122. A la hora de formular hay que tener en cuenta a quién se van a transferir los bienes y equipamientos adquiridos por el proyecto de acuerdo con la normativa de cada donante y convocatoria.

4.3.1.2. Presupuestos

123. El Libro Excel de los presupuestos tendrá tres pestañas (Anexo 11): 1. Presupuesto general; 2. Cálculo de costes por partidas presupuestarias; 3. Cálculo de costes por Actividades + Partidas presupuestarias.

124. La primera pestaña coincide con el presupuesto del Documento de Formulación del donante, aunque se realiza con "formato AIDA", colocando el nombre del proyecto en la primera fila, y utilizando el color amarillo.

125. La segunda pestaña es el cálculo de costes por partidas presupuestarias. Se trata, pues, de utilizar como base el presupuesto de la primera pestaña y abrir tantas filas como sean necesarias para explicitar cómo se ha llegado al presupuesto general. Se pueden añadir columnas, con precio unitario, con el coste en moneda local y en euros, etc., pero no es necesario, si en la celda correspondiente del cálculo de costes de la primera columna se explica claramente cómo se ha hecho el cálculo.

126. En la tercera pestaña se formaliza el presupuesto en otra matriz. En filas figuran las Actividades, con la numeración R1.A1, R2.A2, etc. y en columnas las partidas presupuestarias del donante.

127. Para cumplimentar adecuadamente las tablas de presupuestos hay que tener en cuenta las condiciones específicas establecidas y los formatos para cada convocatoria a la que se presente un proyecto.

4.3.1.3. Cronograma

128. El cronograma se cumplimenta en el Modelo adjunto (Anexo 12), y se incorpora al Documento de Formulación.

129. En Filas se ponen las actividades y en columnas los meses. El color sigue siendo el amarillo-AIDA.

130. Se marcan los recuadros correspondientes con color azul-AIDA.

4.3.1.4. Árboles de problemas y de objetivos

131. Al igual que el cronograma, los árboles de problemas y de objetivos se incluirán como documentos adjuntos a la presentación de la propuesta.

132. Los árboles se elaboran de forma participativa en el proceso de identificación y se recogen en unos modelos específicos que se adjuntan (Anexo 13), naturalmente ajustado a cada proyecto concreto.

133. La unión entre los distintos cuadrados se hará con flechas –para indicar la relación causa-efecto– y no con líneas.

134. Se marcará claramente la Alternativa seleccionada, con un color específico.

4.3.1.5. Listado de anexos

135. Adaptándose a la convocatoria a la que se presente el proyecto se confeccionará un Listado de Anexos.

136. Salvo que en la convocatoria se especifique el orden de los anexos, el criterio de base para la ordenación responde, básicamente, al orden de aparición del concepto en el Documento de Formulación y de lo más general a lo más particular. En la medida de lo posible, en el texto del Documento de Formulación se añadirá entre paréntesis el Anexo al que corresponde la afirmación que se hace en el texto. Así, se pondrá (V. ANEXO 1), o simplemente (ANEXO 1).

137. En Anexo 14 se adjunta un modelo de Listado de Anexos, que sufrirá los cambios que sean necesarios para adaptarlo a las convocatorias de subvenciones específicas.

4.4. El seguimiento de la aprobación de los proyectos presentados

138. Todos los proyectos presentados, independientemente de cuál sea la convocatoria, serán introducidos en la “Tabla de proyectos presentados” (Anexo 15). Se hará una tabla por año.

139. La Dirección de Proyectos será responsable del seguimiento del estado de aprobación de los proyectos presentados, actualizando la tabla, donde marcará los proyectos que han sido denegados, los que han sido aprobados y en caso de ser aprobados con ciertas condiciones/restricciones, cuales son éstas.

140. Para conocer si un proyecto ha sido aprobado o denegado, se puede hacer a través de comunicaciones directas a la ONGD por parte del donante o accediendo periódicamente a las páginas web de las convocatorias para ver si se han actualizado los resultados.

141. Se solicitarán y analizarán los informes de valorización de los proyectos para identificar recomendaciones y propuestas de mejora. La dirección de proyectos será responsable de socializar las recomendaciones con el equipo y de introducir las recomendaciones en el proceso de mejora continua.

4.5. La ejecución y seguimiento técnico de los proyectos

142. Los modelos y criterios establecidos en la Fase de formulación constituyen la base del seguimiento durante la fase de ejecución.

143. Para la descripción del proceso de seguimiento de los proyectos se utilizarán, como referencia, los modelos y mecanismos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y de la Generalitat Valenciana, sin embargo, antes del comienzo de la implementación la persona responsable de la gestión en

terreno acordará con la dirección de proyectos en sede, los pasos, los formatos y el calendario de ejecución y seguimiento.

144. La persona responsable del proyecto en terreno, asesorará a los socios locales sobre los pasos previstos, los modelos y el calendario de ejecución y seguimiento.

145. Los responsables del proyecto en el terreno y en sede deben seguir en todos los casos la normativa propia de la convocatoria por la que haya sido aprobado el proyecto y, en caso de conflicto con la metodología propia de AIDA, guiarse por ésta.

4.5.1. Terreno

4.5.1.1. Comienzo de la ejecución

146. Una vez que desde sede se obtenga la confirmación de que un proyecto ha sido aprobado, la persona responsable de la delegación en terreno se pondrá en contacto con la contraparte para informarla y empezar con la puesta en marcha del proyecto.

147. Si el donante propone la aprobación de un importe inferior a lo solicitado inicialmente el responsable del proyecto en terreno elaborará una propuesta de reformulación motivada y consensuada con los socios locales y la enviará a sede para su entrega al donante en los plazos establecidos.

148. Para la puesta en marcha del proyecto se firma con la contraparte local un Acuerdo de Cooperación (MoA, por sus siglas en inglés), en el que se señala el papel de cada una de las instituciones en el proyecto y se delimitan las responsabilidades, fundamentalmente de cara a la justificación de los fondos al donante.

149. Es responsabilidad del coordinador del proyecto en el terreno realizar un borrador de MoA en el que se incluirá como mínimo la siguiente información:

- Normativa de ejecución y justificación del proyecto, según las bases de la convocatoria.
- Matriz de planificación y descripción de las actividades.
- Presupuesto: El grado de detalle del mismo variará en función de las características de cada proyecto.
- Formatos de justificación.
- Logotipos de todas las partes incluidas en el proyecto.
- Misión, visión y valores de Aida

150. En el Anexo 16 se acompañan tres modelos de MoA en español, inglés y francés, que se adaptarán a las características de cada proyecto, se tendrá en cuenta en todo caso la normativa específica de la convocatoria.

151. El borrador del MOA será enviado al técnico de país y a la Dirección de proyectos, para que ellos realicen las modificaciones consecuentes y se lo reenvíen a la persona responsable país que posteriormente lo entregará a la contraparte para su firma. En caso de que la contraparte desee hacer modificaciones, la persona responsable país es responsable de las negociaciones, siempre con el asesoramiento y el visto bueno de la dirección de proyectos en sede.

152. Paralelamente a la firma del MOA la persona responsable en terreno realizará una reunión con los socios locales para recalcar la misión, visión y valores de Aida, así como su código ético. A la vez se realizará una presentación sobre la normativa específica de la convocatoria, haciendo hincapié en la justificación técnica y financiera.

4.5.1.2. La estructura operativa del proyecto

153. El siguiente paso será conformar la Estructura Operativa de Intervención, o el Sistema de Ejecución, Seguimiento y Evaluación y crear tanto el equipo del proyecto como el comité de pilotaje del mismo.

154. La persona responsable de la coordinación del proyecto en terreno revisará los TDR de todos los puestos. Los socios locales serán responsables de asignar el personal más adecuado para el cumplimiento de los TDR, teniendo en cuenta un enfoque de no discriminación y aplicando medidas para garantizar la paridad entre mujeres y hombres.

155. Una vez conformado el equipo el personal expatriado evaluará las necesidades de formación del equipo en cuestiones técnicas, así como en igualdad de género, enfoque medioambiental y derechos humanos, así como en el código ético de Aida, que todo el equipo tendrá que suscribir. Si necesario la sede de Aida asesorará sobre la realización del proceso de formación.

156. Paralelamente se conformará el **comité de pilotaje** del proyecto que será compuesto por representantes de Aida, de los socios locales, de los titulares de derechos, y de otros actores clave. El comité de pilotaje se reunirá con la frecuencia establecida al principio del proyecto para analizar los resultados y si necesario decidir medidas de contingencia para garantizar el alcance de los resultados.

157. El personal expatriado elaborará una propuesta de plan de seguimiento del proyecto, actualizando la tabla realizada en fase de formulación y la consensuará con los socios. El borrador de plan de seguimiento tendrá que ser validado por la dirección de proyecto en sede y por el comité de pilotaje que dispondrá de una copia del mismo.

158. Se iniciará, pues, la Fase de Planificación, en la que se determinarán con exactitud las tareas que hay que realizar, la documentación administrativa que se va a generar y el cronograma de las actividades concretas.

159. Paralelamente se procederá a la apertura de las cuentas específicas del proyecto tanto en sede, como en terreno. Cada socio local tendrá que abrir una cuenta especifica. Los datos de todas las cuentas se enviarán a la responsable del seguimiento económico en sede.

160. Una vez firmado el MOA, abiertas las cuentas, y aprobada la planificación semestral se procederá a solicitar las Tf de fondos. La solicitud de fondos se dirigirá al director de aida, con copia a la dirección de proyectos y a los responsables del seguimiento técnico y económico en sede. En la solicitud se especificarán los datos de la cuenta y el importe solicitado.

161. En el caso de las siguientes transferencias se solicitarán una vez se hayan justificado correctamente como mínimo el 80% de los fondos ya transferidos.

162. Al comienzo del proyecto el personal expatriado, junto con los socios locales analizarán la necesidad de solicitar un permiso para la justificación de algunos gastos mediante recibo de caja. Si procede se redactará una solicitud motivada detallado los tipos de gasto y el importe máximo de cada tipo de gasto que se solicita justificar mediante recibo. Se enviará la solicitud a la directora de proyectos para su validación y entrega al donante.

163. Si por alguna circunstancia fuera necesario realizar compras fuera del mercado local se comprobará con el personal en sede la necesidad de solicitar el visto bueno del donante.

4.5.1.3. Reportes desde terreno

Informe mensual

164. Independientemente de los informes exigidos por el donante, el coordinador del proyecto de AIDA en terreno remitirá a sede mensualmente un Informe de progreso del proyecto, que constituirá el elemento básico para el seguimiento y supervisión por parte de los técnicos en sede y como instrumento para la toma de decisiones por parte de la Dirección.

165. En el Anexo 21 se acompaña el modelo de Informe mensual. Se trata de un documento de uso interno que se enviarán directamente a Dirección, con copia al Director de Proyectos, Contabilidad y a la Responsable de Comunicación. El informe incluye las tablas de seguimiento económico.

166. Una vez recibido en sede, se podrán realizar las observaciones y correcciones oportunas y validar el informe que se volverá a remitir a terreno.

167. Se nombrará con el código "xx Informe Mes-año", donde xx es un número consecutivo por fecha de informe. El informe y sus anexos (se codificarán con "Anexo x Descripción", donde x es el número de anexo), se guardarán en una carpeta específica para cada mes. Las carpetas de los informes mensuales de seguimiento serán archivadas dentro de la carpeta "Informes Mensuales", incluida en la carpeta de "Seguimiento Técnico".

168. De forma mensual, y en aquellos destinos en los que sea posible, el expatriado se reunirá con el donante, siempre que este quiera, para informarle de los avances del proyecto. Siempre se realizará un informe de estas reuniones. Así mismo, tras esta reunión, si el donante se muestra interesado, se le enviará una copia revisada y adaptada del Informe Mensual de Seguimiento.

169. El/la delegado/a en el país realizará, al menos una vez al mes, un Informe de situación de la delegación, en el que se recogerán las incidencias de los proyectos y actividades de cooperación, y se informará del personal de la oficina, de los becarios y voluntarios –si los hubiere– y de la situación general de la oficina. Se utilizará, para su realización, el modelo de Informe mensual, en Word (anexo 17)

Informes de visitas, reuniones y eventos

170. El mismo modelo, con las modificaciones pertinentes, se utilizará para la realización de propuestas o informes de cierta entidad para enviar a Sede, más allá de la comunicación por correo electrónico, que será la forma habitual para las comunicaciones diarias. Es el caso de las reuniones, visitas y eventos.

171. El "Informe de Reunión" tendrá un formato estándar (Anexo 18) y será codificado de la siguiente manera: "IR – XXX (fecha) – Código de reunión". Siendo: IR: Siglas de Informe de Reunión; XXX es un número consecutivo por orden de fecha (esta debe estar entre paréntesis); Código de reunión: Este código hace referencia a con qué organismo es la reunión o al tipo de reunión. Este código será determinado por el expatriado. En el caso de que haya más de un expatriado en un país, estos códigos deberán unificarse.

172. No es necesario que los informes de reunión realizados por la contraparte mantengan el formato mencionado anteriormente, pero sí que deben ser codificados tal y como se establece en el párrafo anterior.

173. El expatriado hará visitas al terreno periódicamente. Estas visitas serán documentadas con un "Informe de Visita a Terreno" (Anexo 19), que será codificado de la siguiente manera: "IVT – XXX (fecha) – Nombre clave de visita", siguiendo la misma lógica que con los informes de reunión.

174. Siempre que se realicen actos tales como seminarios, ceremonias de inauguración/clausura, exposiciones, o cualquier evento con cierta repercusión pública, se debe informar con antelación a la Responsable de Comunicación, así como a sede (departamento de proyectos y dirección). Tras el acto el expatriado realizara un "Informe de Evento" (Anexo 20), que será codificado "IE – XXX

(fecha) – Nombre clave del evento", siguiendo la misma lógica que con los informes anteriormente mencionados. Estos informes deben contener una descripción y valoración del evento y se procurará que tenga anexa la siguiente información:

- Listado de personas invitadas
- Listado de participantes
- Programa del evento
- Presentaciones usadas

175. Los Informes de Evento se enviarán directamente a Dirección, con copia Dirección de Proyectos, al Técnico de País y a la Responsable de Comunicación.

176. Todos los informes mencionados anteriormente no excluyen de la realización de los Informes de Seguimiento exigidos por el donante. Estos informes serán realizados por los socios locales y el expatriado y entregados a sede con un mínimo de 5 días de antelación del fin de plazo. Una vez que estos informes sean entregados al donante, el expatriado dará una copia del informe definitivo a los socios locales.

Comunicaciones a sede

177. El expatriado es libre de comunicarse con sede siempre que lo considere oportuno. Las comunicaciones pueden ser vía telefónica o vía email. En caso de que se use el correo electrónico, en el mismo debe quedar claro:

- Importancia. En caso de que el email sea importante/urgente, esto se reflejará claramente en el "Asunto" del mismo, señalando en mayúsculas la palabra IMPORTANTE o URGENTE
- A quién va dirigido el email. Así, en el primer párrafo del email se hará referencia a la persona a la que nos dirigimos y de la que esperamos una contestación.

178. El expatriado deberá enviar a sede un correo electrónico informativo en los siguientes casos:

- Reuniones, actos institucionales o relaciones institucionales. El email se dirigirá directamente al Director de AIDA, poniendo en copia al Director de Proyectos, Técnico de País y, si el expatriado lo considera oportuno, a la Responsable de Comunicación.
- Acontecimientos de interés para Comunicación. El email se dirigirá directamente a la Responsable de Comunicación.

- Desviaciones de gravedad en el proyecto. El email se dirigirá directamente al Director de AIDA y a la Dirección de Proyectos.

- Desde terreno se enviarán a sede, de forma periódica, una selección de fotos del proyecto, independientemente de que estén incluidas en los Informes Mensuales de Seguimiento. Estas fotos serán enviadas a la Responsable de Comunicación.

- Solicitud de extensión del proyecto y/o de reformulación: Cuando el delegado y el socio local detecten la necesidad de solicitar una prórroga del proyecto, se comunicará a la dirección de Proyectos, justificando las razones que le llevan a tomar esa decisión. En caso de que desde sede se de el visto bueno, el expatriado realizará una carta de solicitud, aportando argumentos de peso para obtener la aprobación. Dicha carta será enviada a sede para que sea firmada por el Director y remitida al donante.

4.5.1.4. Control de fuentes de verificación y registros

179. El trabajo de campo por parte de los expatriados de AIDA se realizará de común acuerdo con la contraparte, estableciéndose un programa de visitas que cubra suficientemente el seguimiento del proyecto, y que permita hacer informes de progreso con continuidad.

180. El/la expatriado/a tendrá siempre presente los indicadores y sus fuentes de verificación durante sus labores de seguimiento. Al principio del proyecto es importante identificar aquellos indicadores para los cuales es necesario disponer de unos datos iniciales, previos al proyecto, y finales, una vez el proyecto haya sido implementado. Para este tipo de identificadores, buscará registros para demostrar la situación inicial. En caso de que no los hubiera, se procederá a la creación de estos registros, a través de cuestionarios, entrevistas, informes u otros medios. En la base de datos de AIDA se guardará copia de dichos documentos de forma que puedan ser de utilidad para casos similares.

181. Al comienzo del proyecto, el/la expatriado/a contará con un listado revisado por sede donde se incluyan todos los registros requeridos en la convocatoria para la justificación final.

182. A medida que se vayan implementando las actividades, se asegurará de recopilar las fuentes de verificación que se propusieron en la formulación, así como de obtener cualquier registro que se especifique en las bases de la convocatoria de la subvención.

183. Las fuentes de verificación y registros serán enviadas a sede, guardándose una copia de las mismas en la oficina del terreno

4.5.2. Sede

184. Una vez aprobado el proyecto por la institución donante, el personal técnico en sede comunicará al personal expatriado la aceptación del proyecto.

185. Si la aprobación es provisional y hay que hacer modificaciones sobre el proyecto original presentado, se remitirá la carta explicando las modificaciones pertinentes y se remitirá nuevamente el proyecto completo, con la nueva matriz, el presupuesto y el cronograma. Ese documento sustituirá al inicialmente presentado y servirá como documento base para el seguimiento del proyecto. Se archivará en el servidor como Reformulado.

186. Tras el ingreso de los fondos por parte del donante, se comunica al personal expatriado que establecerá junto con los socios locales la fecha de inicio del proyecto. El departamento de proyectos será responsable de comunicar la fecha de inicio al donante. En alguna circunstancia específica se considerará la oportunidad de avanzar parte de los fondos. Esta decisión se tomará con la aprobación de la dirección de proyectos y del director de Aida.

187. El departamento de proyectos será responsable de las comunicaciones necesarias relativas a la solicitud uso de recibos, VB compra fuera del mercado local etc.. en coordinación con el equipo en terreno.

188. El seguimiento en sede será realizado diariamente en comunicación directa con las personas responsables en terreno y con el Departamento económico-administrativo de AIDA para el seguimiento contable.

189. A la Dirección de proyectos le corresponde la supervisión de todos los procesos: la actualización de las tablas de seguimiento de proyectos y de convocatorias, la tabla de seguimiento de proyectos, y las fichas de seguimiento de cada proyecto.

190. En el caso de circunstancias que obliguen a realizar modificaciones al proyecto aprobado, se analizarán la situación expuesta por los equipos en terreno y se procederá a realizar las oportunas comunicaciones o solicitudes al donante.

191. El Informe mensual, elaborado por los responsables de los proyectos en el terreno, será la base para el seguimiento y la supervisión que se realice desde Sede.

192. El Informe se remitirá formalmente al Director, con copia al técnico responsable, a la Dirección de Proyectos y a la Persona Responsable de Comunicación.

193. El técnico responsable en Sede del proyecto enviará al responsable en terreno la retroalimentación del Informe, con las correcciones, comentarios o dudas que sobre el mismo pudiera tener.

194. El proceso de seguimiento del Informe y el Informe definitivo se archivarán en la carpeta de Seguimiento Técnico del proyecto, en Servidor, en la subcarpeta de Informes mensuales.

195. El Informe mensual servirá para cumplimentar la Matriz de seguimiento del proyecto, que se realizará conjuntamente por el técnico responsable del proyecto en Sede y por la dirección de proyectos.

196. El Técnico en sede realizará un Informe trimestral de la situación de la cooperación en los países de los que es responsable, que dirigirá al Director de AIDA, con copia al Director de proyectos.

197. La dirección de proyectos realizará trimestralmente un Informe sobre la situación general de la cooperación en los distintos países, en base a la información recibida del terreno y de los técnicos-país, que remitirá al Director, con objeto de proceder a la información, en su caso, a la Junta de socios de AIDA.

4.6. El seguimiento económico de los proyectos

198. Las fichas de seguimiento económico se formalizan en un Libro Excel al inicio de la ejecución del proyecto y contienen la información técnica básica para la ejecución y seguimiento del proyecto y las tablas de seguimiento económico (Anexo 21).

199. Se incluirá el reparto interno de la subvención aprobada asignando en columnas distintas el presupuesto gestionado por Aida sede, Aida terreno y cada uno de los socios.

200. Las siguientes pestañas corresponden al Seguimiento económico y son, por orden, las siguientes: Presupuesto, Banco del proyecto en España; Banco de la Cuenta General de AIDA; Contabilidad en Sede; Banco de AIDA en terreno; Contabilidad de AIDA en terreno; Caja de Aida terreno; Banco de la contraparte; Contabilidad de la contraparte; Caja de la contraparte; Desglose VAD colectivos, Resumen general del seguimiento económico.

201. La última pestaña, el Resumen general, está formada por dos tablas: 1º) El seguimiento de bancos y contabilidad; 2ª) El gasto por conceptos presupuestarios. Ambas tablas tienen que estar permanentemente actualizadas, de manera que se conozca la situación financiera de los proyectos, los gastos y los remanentes.

202. De cada proyecto se mantendrán dos tablas de seguimiento económico, una con la que se trabajará desde sede y en la que se incluirán todos los datos gastos y trámites financieros hechos desde España, y otra que se actualizará desde terreno. Las tablas serán guardadas en el servidor en carpetas diferentes y en el nombre del archivo quedará bien claro si es de SEDE o de TERRENO.

4.6.1. Terreno

203. Desde terreno, el personal expatriado es responsable del seguimiento económico de los gastos realizados por AIDA y por los socios locales en los proyectos. Será el responsable de la actualización de las tablas de gastos de AIDA en terreno, con la ayuda del personal local que asigne a este efecto, así como de los movimientos bancarios de la cuenta de AIDA y de los socios locales para el proyecto.

204. La gestión económica de una parte importante del proyecto suele ser responsabilidad de las contrapartes, que se encargarán de mantener actualizadas las tablas de sus gastos así como el control de sus cuentas bancarias. El personal expatriado debe realizar un seguimiento y supervisión constante de los gastos gestionados por la contraparte. A este efecto se mantendrán reuniones periódicas con los contables de los socios para la revisión de la justificación y si necesario proporcionar formación para la correcta justificación.

205. El seguimiento económico se llevará al día, con las tablas incluidas en el anexo 21, aun cuando se remitan formalmente como anexo del Informe mensual. Se usará una tabla por proyecto, que se adaptará a los modelos de cada convocatoria.

206. El personal expatriado será responsable de revisar las tablas de los socios locales y de Aida terreno y de enviar mensualmente a sede ambas tablas previamente revisadas junto con los justificantes escaneados. Es importante que se realice una revisión exhaustiva antes del envío de las tablas a sede.

207. Los justificantes de gasto serán codificados de la siguiente manera: xxx – Código partida. Siendo:

xxx: Un número de tres cifras, consecutivo por fecha de justificante de gasto. En caso de que se reciban nuevos justificantes con fecha anterior a otros codificadas se usarán letras después del número. Si esto sucede de nuevo, se usarán de nuevo números detrás de las letras, y así consecutivamente.

Ejemplo: Se tienen las facturas 005 (del 1-02-11) y 006 (del 5-02-11), y se recibe una factura nueva del 2-02-11. A esta factura le correspondería el código 005a. Si luego se recibiese otra factura del 4-02-11, el código sería 005b.

Así que se tienen las facturas 005 (1-02) / 005a (2-02) / 005b (4-02) / 006 (5-02).

Se recibe una nueva factura el 3-02-11. El código sería 005a1.

Código de partida: Un código alfabético de no más de tres letras para identificar la partida. Este código debe ser en base al nombre de la partida en el idioma de la contraparte, de forma que sea intuitivo para ellos.

En caso de que un expatriado lleve más de un proyecto, para evitar la mezcla de justificantes de gasto y otras confusiones, antes del número se puede introducir un código de proyecto que el expatriado considere adecuado. En ese caso, la codificación de los justificantes sería: Código de proyecto - xxx – Código partida

208. De forma mensual se realizará un escaneado/fotografía de los justificantes de gasto generados a lo largo del mes y se enviarán al Departamento de proyectos en sede para que los chequeen y den el visto bueno. En caso de que se detecten fallos en los mismos, serán comunicados al expatriado/a para que éste tome las medidas precisas para solucionarlos. En terreno se guardará una copia electrónica

de los justificantes de gasto, cuyo nombre será el mismo que el código del justificante pero prescindiendo del código de partida.

209. Cuando el expatriado/a considere necesario la transferencia de dinero desde la cuenta abierta en España para el proyecto hará una solicitud vía email a la Responsable de Seguimiento, con copia al Técnico de país, indicando la cantidad solicitada, si el ingreso es para la cuenta del socio local o para la de AIDA en terreno, así como los detalles de la cuenta a la que enviar la transferencia.

210. Como norma general, no se transferirá dinero al socio local hasta que no haya justificado al menos el 80% del dinero enviado anteriormente.

211. La tabla de seguimiento de terreno es controlada por el expatriado, siendo éste la única persona que puede modificarla. Será nombrada especificando la palabra "terreno" en el nombre de archivo y se guardará en el servidor en la carpeta TERRENO.

4.6.2. Sede

212. El departamento de proyectos revisará los justificantes de gasto que se manden periódicamente desde terreno, comprobando que cumplen los requerimientos exigidos por el donante. Dichos justificantes serán cotejados con la tabla de seguimiento económico. En caso de errores se informará al personal expatriado para su solución.

213. Los gastos realizados desde sede serán introducidos directamente en la tabla de seguimiento económico, por la Responsable de seguimiento económico que será además responsable de mantener actualizadas las tablas de banco relativas a las cuentas en España.

214. La persona responsable del seguimiento económico será responsable del control de los gastos a realizar desde España relativos a la contratación del personal expatriado, los seguros y los viajes de los mismos, los gastos bancarios, y eventuales evaluaciones y/o auditorias externas. Proporcionará además asesoramiento y apoyo al departamento de comunicación en el caso de gastos de difusión y sensibilización previstos en el proyecto.

215. La tabla de seguimiento en sede será denominada con la palabra "sede" incluida en el nombre de archivo y se guardará en el servidor dentro de la carpeta de "SEDE" que está incluida en la carpeta de "SEGUIMIENTO ECONOMICO" de cada proyecto.

4.7. La justificación técnica de los proyectos

216. La normativa de justificación específica de cada convocatoria será tenida en cuenta desde la formulación del proyecto. Será responsabilidad de la persona encargada del seguimiento económico analizar cada normativa y asesorar sobre asuntos clave relativos a la justificación financiera del proyecto.

217. Dicha normativa deberá estar recogida en el MoA de manera que los socios locales y el coordinador de proyecto la conozcan y compartan.

218. Los modelos de justificación final técnica y justificación de seguimiento, en aquellos casos que corresponda, serán incluidos en la carpeta Informe Final (Informe de Seguimiento en su caso) de cada proyecto en el servidor y, teniendo en cuenta la normativa, se fijarán las fechas de entrega del informe que serán reflejadas en la Tabla de Seguimiento de Proyectos.

219. Desde terreno, entre el socio local y el expatriado, se hará la justificación técnica del proyecto, enviando a sede el Informe de Justificación Final o de Seguimiento completo, incluidos anexos y fuentes de verificación, al menos 15 días antes de la fecha límite para presentación de las justificaciones. Este informe será enviado a sede, al Técnico de País.

220. En sede, el Técnico de País, revisará el informe y transmitirá sus comentarios al expatriado/a.

221. El Informe Técnico de Justificación Final o de Seguimiento estará finalizado y revisado con no menos de cinco días de antelación a la fecha límite de entrega. La dirección de proyectos será responsable de validar los informes y realizar la entrega a los donantes en el plazo previsto.

222. Una vez que el Informe Técnico de Justificación Final o de Seguimiento sea entregado al donante, el expatriado/a dará una copia del mismo a los socios locales.

4.8. La justificación económica de los proyectos

223. Desde terreno se enviarán a sede la tabla definitiva de “Seguimiento Económico”, así como los justificantes de gasto, en formato papel, con todos los sellos necesarios. Se enviarán originales o copias compulsadas, si hiciera falta. La compulsa se podrá realizar en las OTC o Embajadas de España en los países, o ante cualquier administración local.

224. Las facturas tendrán que ser completas e irán acompañados de pruebas de pago (copias de cheques, transferencias, o sello de pagado y hoja de caja). Además tendrán que ir acompañado de los correspondientes documentos como contratos, pagos de impuestos, permisos de obra, actas de transferencia de bienes inventariables, etc.. como se establezca en la normativa correspondiente.

225. Asimismo, se enviarán de manera ordenada todos los registros de las cuentas bancarias del proyecto: extractos completos, certificado intereses generados, recepciones de transferencias, documentos de cambios de moneda, comprobantes de gastos bancarios y comisiones, certificado de cierre cuentas.

226. En sede los técnicos de país revisarán los justificantes de gasto y las tablas y, una vez que esté todo conforme, será entregado a la Responsable de seguimiento para

que realice el Informe Económico Final en función de los requerimientos del donante y cuadre la contabilidad.

227. Una vez que las cuentas bancarias, tanto de sede como de terreno, estén a cero, éstas serán cerradas. En el caso de la cuenta de sede, el Director solicitará vía carta su cierre. En el caso de las cuentas de terreno, el cierre será responsabilidad del personal expatriado.

228. Si se ha incluido en el presupuesto, se contratará una auditoría externa para la justificación económica. La empresa auditora será contratada desde sede, siendo la Responsable de seguimiento la encargada de contactar con ella. Entre los criterios a valorar para la selección de la empresa auditora están la experiencia de trabajo en proyectos del donante, el presupuesto y trayectoria previa con AIDA.

229. El departamento de proyectos será responsable de redactar los TDR de la auditoría y de solicitar si necesario el VB del donante para la contratación de la empresa seleccionada.

230. La persona responsable del seguimiento económico será responsable de preparar la documentación requerida por la empresa auditora y de coordinar el proceso de auditoría. Será a la vez responsable de mantener ordenados los archivadores con la justificación financiera correctamente numerados.

231. En el caso de requerimientos posteriores realizados sobre el informe económico la persona responsable del seguimiento económico será responsable de preparar las respuestas necesarias en consulta con el departamento de proyectos y los equipos en terreno.

4.9. Evaluación

232. La evaluación es una etapa fundamental del ciclo de proyecto para la rendición de cuenta y el aprendizaje. Aida dispone de un manual específico de seguimiento y evaluaciones donde se detallan los procedimientos para la realización de evaluaciones.

233. AIDA realizará evaluaciones externas a aquellos proyectos en los que es exigencia del donante o la evaluación está incluida en la formulación. En estos casos, la evaluación será realizada por equipos independientes de la organización.

234. Bien desde sede o bien desde terreno, según se acuerde entre ellos, se elaborarán los Términos de Referencia de la evaluación, donde se especificarán las condiciones del trabajo, se incluirá la transversalización de la perspectiva de género como requisito de cada evaluación.

235. Se tenderá a contratar equipos evaluadores del país donde se implante el proyecto, siempre que sean técnicamente aptos y la oferta económica se ajuste al presupuesto.

236. Durante la evaluación, el expatriado/a colaborará activamente en la misma, encargándose de las labores de logística.

237. Se mantendrá en sede una base de datos de empresas evaluadoras.

4.10. Documentos generados e información de referencia

238. A lo largo de la ejecución del proyecto, el personal expatriado manejará documentos técnicos de referencia del sector en el que se engloba su proyecto. Estos documentos, debidamente filtrados, serán almacenados en el ordenador de Aida y enviados a sede ordenados una vez que el proyecto finalice.

239. Todos los documentos que se generen como consecuencia del proyecto y que sean considerados de utilidad para futuras actuaciones, tales como material educativo, documentos técnicos, cuestionarios..., serán almacenados en el servidor, en diferentes carpetas en función de la tipología del documento.

240. En la misma carpeta se establecerá el LIBRO DE CONSULTAS DE GESTIÓN, en el que se recogerán las consultas y respuestas sobre gestión administrativa y gestión económica.

241. Protección de Datos

---ooOoo---

ANEXOS

ANEXO 1: Diario-Agenda y Registros de salida y entrada de documentación

ANEXO 2: Tabla de proyectos presentados

ANEXO 3: Tabla de seguimiento de proyectos

ANEXO 4: Ficha general de seguimiento de proyectos

ANEXO 5: Carátulas de archivo de formulación y seguimiento

ANEXO 6: Registro de identificación

ANEXO 7: Metodología de selección de contrapartes

ANEXO 8: Propuesta de formulación

ANEXO 9: Valoración de proyectos

ANEXO 10: Modelo de Matriz de Planificación

ANEXO 11: Modelo de Presupuestos

ANEXO 12: Modelo de cronograma

ANEXO 13: Modelos de árboles de problemas y de objetivos

ANEXO 14: Modelo de listado de anexos

ANEXO 15: Tabla de proyectos presentados

ANEXO 16: Modelos de Acuerdos de Cooperación (MoA)

ANEXO 17: Modelo de Informe mensual de la delegación

ANEXO 18: Informe de reunión

ANEXO 19: Informe de visita a terreno

ANEXO 20: Informe de evento

ANEXO 21: Modelo de seguimiento técnico y económico (mensual)

ANEXO 22: Listado documentos para cierre proyectos