

MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS



Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
2. IDENTIDAD	1
2.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	1
3. MARCO OPERATIVO Y PROGRAMÁTICO	3
3.1 MARCO INSTITUCIONAL DE LA COOPERACIÓN DE AMREF ESPAÑA	3
3.1.1 INTERVENCIONES Y ACTORES RESPONSABLES	3
3.1.2 ACUERDO ENTRE LA ENTIDAD EJECUTORA Y AMREF ESPAÑA	3
3.1.3 DOCUMENTO DE PROYECTO	3
3.1.4 POSIBILIDAD DE ASOCIACIÓN CON TERCEROS	3
3.1.5 TRANSPARENCIA	3
3.2 MARCO OPERATIVO DE LA COOPERACIÓN DE AMREF ESPAÑA	3
3.2.1 DOCUMENTOS DE PROGRAMACIÓN	3
3.2.2 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y DE SEGUIMIENTO PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS	3
3.2.3 CICLO DE VIDA DE PROYECTO	3
3.2.4 FORMULACIÓN DE PROYECTOS	3
3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LOS PROYECTOS	3
3.4 EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTO	3
3.4.1 EVALUACIÓN PRELIMINAR	3
3.4.2 DIMENSIONES VARIABLES	3
3.4.3 REVISIONES DEL DOCUMENTO DE PROYECTO	3
3.4.4 PROCEDIMIENTOS DE CIERRE DEL DOCUMENTO DE PROYECTO	3
4. PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN	3
5. SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS	3
5.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO	3
5.2 METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS	3
5.3 RETROALIMENTACIÓN Y USO DE RESULTADOS	3
6. RECURSOS FINANCIEROS	3
6.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN	3
6.2 PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS	3
6.3 ANTICIPO DE FONDOS - TRANSFERENCIA DIRECTA DE FONDOS	3
6.4 PAGOS DIRECTOS	3
6.5 INFORME AGREGADO DE GASTOS	3

6.6	INFORMACIÓN FINANCIERA	3
6.7	ACCESO EXTERNO A LA INFORMACIÓN FINANCIERA	3
6.8	CONTROL DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LOS PROYECTOS	3
7.	AUDITORÍAS	3

ANEXOS

- **MODELO DE ACUERDO DE ASOCIACIÓN (PARTNERSHIP AGREEMENT)**
- **LEY 38/2003, DE 17 DE NOVIEMBRE, GENERAL DE SUBVENCIONES**

1. INTRODUCCIÓN

La función del Área de Proyectos de AMREF España es apoyar al cumplimiento de la misión de la Fundación, mediante la contribución a la financiación de los proyectos que se realizan en África.

El presente manual establece los procedimientos por los que se debe guiar la Fundación para la gestión de sus proyectos. En este aspecto es necesario indicar que el vínculo de AMREF España con los proyectos se produce siempre a través de una de las oficinas locales de AMREF ubicadas en los países de ejecución, que tienen la responsabilidad directa de la realización de los proyectos. Esta guía se centra esencialmente en los procedimientos de captación de fondos, relación con donantes y oficinas locales de AMREF, seguimiento y evaluación de los proyectos; respetando los procedimientos de gestión de proyectos propios que incorporan las oficinas locales de AMREF, siempre que no contravengan las disposiciones del financiador. Dichos procedimientos se encuentran regulados por los manuales de gestión propios de las oficinas locales.

2. IDENTIDAD

2.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

AMREF es la mayor organización internacional sanitaria de origen y gestión completamente africanos. El nombre AMREF corresponde a las siglas en inglés de African Medical and Research Foundation (Fundación Africana para la Medicina y la Investigación).

AMREF Internacional tiene su sede en Nairobi y la organización dispone de oficinas en Kenia, Uganda, Tanzania, Etiopía, Sur Sudán y Sudáfrica. Allí se gestan, se dirigen, se analizan y se ejecutan todos los proyectos.

Esta red está apoyada por 12 oficinas en Europa (entre las que se encuentra la española: AMREF Flying Doctors), Estados Unidos y Canadá. Su objetivo es contribuir a la financiación de los proyectos y transmitir a nuestra sociedad la realidad sanitaria del continente.

Nuestros proyectos se centran en:

- Sida, tuberculosis, y enfermedades de transmisión sexual
- Malaria
- Salud familiar, salud materno-infantil, salud de la mujer
- Agua y saneamiento

- Formación de personal sanitario local y edición de manuales médicos
- Servicio de atención médica y formación a poblaciones rurales remotas a través de los Flying Doctors

La Misión, Visión y Valores de AMREF España son:

VISIÓN: Mejor Salud para África.

MISIÓN: AMREF está comprometida con África y con la salud en África. Su objetivo es lograr que cada africano pueda disfrutar del derecho a una buena salud, fomentando la creación de redes dinámicas de comunidades informadas que trabajen junto a los profesionales de la salud en el empoderamiento y fortalecimiento de los sistemas de salud.

VALORES:

La salud como un derecho humano

Con el fin de eliminar las prácticas sanitarias injustas y promocionar el bienestar de todos los individuos.

Atender a los más desfavorecidos

Para lograr que participen plenamente en las intervenciones sanitarias.

Empoderar a las comunidades

Las propias comunidades identifican así sus problemas y se movilizan para solucionarlos.

Alianzas estratégicas

Permiten a las comunidades dar prioridad a sus necesidades sanitarias y diseñar, ejecutar y hacer seguimiento de las intervenciones.

Equidad de género

En todas las intervenciones, para abolir las desigualdades, eliminar prácticas nocivas y promover el desarrollo de ambos sexos.

No discriminación

Por medio de su adhesión a convenios internacionales, AMREF no tolera la discriminación basada en el sexo, la religión, la raza o la cultura, internamente o en sus programas o intervenciones.

Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia es el primer paso para la rendición de cuentas, lo que a su vez no sería posible si no existiera transparencia.

Sistema de políticas y prácticas basado en datos/pruebas

Las intervenciones con éxito comprobado convencen a otros de que esas nuevas prácticas son beneficiosas.

Innovación

Con el firme propósito de desarrollar nuevos métodos y herramientas que contribuyan a la mejora de la salud en las comunidades.

Protección del medio ambiente

El compromiso de proteger el medio ambiente está presente en todas las actividades que se implementen.

La Misión, Visión y Valores definidos por AMREF España se basan en el respeto a los vínculos de identidad con AMREF Internacional, con la que comparte los principios que orientan su actuación desde el momento de su constitución.

Los principios de actuación de AMREF España deben ser conocidos por todo el personal de la organización, contratado y voluntario. Asimismo, AMREF España difundirá sus señas de identidad de forma explícita y transparente a la Sociedad en general, socios locales, donantes, colaboradores y voluntarios, de forma particular. Para ello, se servirá de material impreso, divulgación a través de la página Web, mailings y cualquier otro medio que estime oportuno, garantizando que su Misión, Visión y Valores son conocidos por los actores de su ámbito de intervención.

3. MARCO OPERATIVO Y PROGRAMÁTICO

3.1 MARCO INSTITUCIONAL DE LA COOPERACIÓN DE AMREF ESPAÑA

3.1.1 INTERVENCIONES Y ACTORES RESPONSABLES

Como consecuencia del grado de especialización del sector de la Salud y la necesidad de disponer de estructuras permanentes y fiables en el terreno, las intervenciones de cooperación internacional que realice AMREF España en cualquiera de sus modalidades serán de ejecución nacional o regional, bajo la coordinación general de la estructura de AMREF que se encuentre presente en el país o región, y que será responsable de la gestión, administración y ejecución de las actividades que las componen.

3.1.2 ACUERDO ENTRE LA ENTIDAD EJECUTORA Y AMREF ESPAÑA

La participación de las estructuras locales de AMREF en la implementación de cada proyecto, programa o convenio estará regida por un **Acuerdo de Colaboración**, suscrito por éstas con AMREF España, así como por el respectivo **Documento de Proyecto**.

Dicho Acuerdo contendrá como mínimo los objetivos, resultados y actividades de la intervención; los responsables, el plazo de ejecución, el presupuesto disponible y los recursos previstos, las normas de seguimiento técnico y financiero aplicables, así como las obligaciones de información, justificación y evaluación que deberán observar los intervinientes. Incorporará como parte inseparable el Documento de Proyecto para el que se establezca la colaboración.

3.1.3 DOCUMENTO DE PROYECTO

Cada intervención a desarrollar estará recogida en un **Documento de Proyecto**, elaborado por AMREF España, y que deberá ser firmado por ésta y por la estructura de AMREF ejecutora en el país, con anterioridad al inicio de las actividades, e incorporado como parte inseparable de un Acuerdo de Colaboración (Partnership Agreement).

Cuando sean de aplicación otros documentos de programación dentro de las intervenciones (planes operativos generales, planes operativos anuales, presupuestos) constituirán en conjunto el Documento de Proyecto.

3.1.4 POSIBILIDAD DE ASOCIACIÓN CON TERCEROS

Si la capacidad de la estructura de AMREF con responsabilidad de ejecución no le permite desempeñar íntegramente las funciones previstas del proyecto, programa o convenio, puede convenirse la ejecución de los proyectos en consorcio con otras entidades con presencia local. En tal caso, la constitución del consorcio y el diseño de las condiciones de funcionamiento serán responsabilidad de AMREF España, que informará a sus socios locales y a los financiadores oportunos sobre dicha circunstancia antes de la elaboración del Documento de Proyecto y de solicitar cualquier financiación externa para el mismo. La distribución de responsabilidades de ejecución entre los socios del consorcio será establecida en el correspondiente Acuerdo de Colaboración, que será firmado por todas las partes.

3.1.5 TRANSPARENCIA

En cumplimiento de las normas de transparencia que se impone AMREF España en la ejecución de sus proyectos, el Director Nacional del proyecto, programa o convenio de cooperación pondrá a disposición de los entes de control determinados por AMREF España la información relativa a la ejecución del mismo que le fuere solicitada por éstos.

3.2 MARCO OPERATIVO DE LA COOPERACIÓN DE AMREF ESPAÑA

3.2.1 DOCUMENTOS DE PROGRAMACIÓN

Los ciclos de vida de programa y de proyecto son procesos que brindan a AMREF España la capacidad de lograr resultados en el ámbito de la Salud, apoyándose en la estructura de AMREF.

El ciclo de programación de AMREF España para un país concreto responde a las necesidades identificadas por cada oficina local de AMREF, y quedan incluidas en un **Plan Estratégico-País (PEP)** donde se establecen los objetivos globales deseados en relación con las prioridades de desarrollo nacional que sean concordantes con la identidad institucional de AMREF, con las necesidades de los potenciales beneficiarios, con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con las prioridades del Gobierno local y con otros posibles actores involucrados. Estos objetivos constituirán el marco programático superior de la intervención en el país. El Plan Estratégico-País comprende las prioridades de actuación sectorial y geográfica para un período determinado. Las oficinas locales de AMREF revisan su Plan Estratégico-País cada cinco años, actualizando las prioridades que resulten oportunas.

AMREF España define, orientada por las oficinas locales, los productos (proyectos, programas o convenios) que se requieren para alcanzar los objetivos planteados a nivel

de Plan Estratégico-País por medio de las intervenciones de cooperación. Cada producto se concretará en un **Documento de Proyecto**.

3.2.2 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y DE SEGUIMIENTO PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS

La estructura de gestión sirve para asegurar la responsabilidad de AMREF España con respecto a la programación de actividades y a la utilización de los recursos. Al mismo tiempo que se formula el programa o proyecto, deben ser establecidas las modalidades de gestión apropiadas y la supervisión de las actividades de programación, tanto a nivel de programa como de proyecto.

Tales modalidades de Gestión y Supervisión requieren como mínimo las siguientes funciones:

Comité de seguimiento del Plan Estratégico-País: Es responsable de la supervisión de los avances en el cumplimiento de cada PEP, de la integración de los resultados dentro de AMREF España y de contribuir a los esfuerzos generales del equipo ejecutor de los proyectos en el terreno, si corresponde. El Comité de seguimiento del PEP se compone, como mínimo, por el Director de AMREF España, por el Técnico de Proyectos del área geográfica implicada, ubicado en la sede de AMREF España, y por el Director o por un técnico designado por éste, de la oficina local de AMREF que opere en el país implicado.

Técnico de Proyectos. Es responsable de la gestión y el logro de los resultados del PEP. Por medio de la gestión del ciclo de vida del Programa, evalúa si el progreso de las distintas intervenciones que apoya AMREF España en el país satisface los resultados previstos en el PEP. El monitoreo de las interdependencias entre proyectos y los cambios de gestión al interior de los mismos y entre ellos, constituirá un área de interés fundamental para el cumplimiento de la mencionada función.

Comité de Selección de Proyectos: Está integrado el Director de AMREF España y por todos los representantes del Área de Proyectos de AMREF España. El Comité de Selección analiza los proyectos susceptibles de ser apoyados, a solicitud de las estructuras locales de AMREF, y toma la decisión de incorporarlos a su cartera de proyectos financiables y de elaborar el Documento de Proyecto para solicitar la cofinanciación de donantes públicos o privados.

Junta del Proyecto. La Junta del Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión para un proyecto específico, cuando el Director Nacional del mencionado proyecto requiera de algún tipo de orientación. Está formada por el Director Nacional del proyecto, por el Técnico de Proyectos en AMREF España correspondiente, por el personal expatriado de AMREF España cuando exista y por la Responsable del Área de Proyectos. La Junta toma decisiones de orientación del proyecto cuando se prevén

desviaciones presupuestarias o la necesidad de introducir modificaciones sustanciales o accidentales que alteran el contenido del Documento de Proyecto.

Entidad de Ejecución. Es la entidad responsable del proyecto. Pertenece a la estructura local de AMREF, estando legalmente establecida en el país de ejecución, y debe rendir cuentas por su gestión, incluidos el monitoreo y evaluación de las actividades, el logro de los productos y el uso eficaz de los recursos. Como norma habitual se designa a una única Entidad de Ejecución para dirigir la gestión de cada proyecto. Para que un centro de AMREF adquiriera la condición de Entidad de Ejecución deberá tener una capacidad operativa adecuada en términos legales, técnicos, financieros, de gestión y administrativos. Pese a la dependencia jerárquica y operativa de las oficinas locales de AMREF de la estructura de AMREF Internacional, su participación en la ejecución de proyectos apoyados por AMREF España implicará, sólo en lo relativo a la ejecución del proyecto, la atención a las normas de gestión que determine AMREF España, en atención a sus obligaciones con los donantes. Esta circunstancia quedará recogida en el correspondiente Acuerdo de Colaboración.

Director Nacional del Proyecto. El Director Nacional de un proyecto siempre será un miembro de la plantilla de la oficina local de AMREF, estableciéndose en el lugar de ejecución y es el responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al Proyecto en representación de la Junta del Proyecto y dentro de las restricciones establecidas por dicha Junta. La principal responsabilidad del Director Nacional del Proyecto es garantizar que éste produzca los resultados especificados en el Documento de Proyecto a los niveles de calidad requeridos y dentro de las restricciones sobre tiempo y coste.

Equipo del Proyecto. Está constituido por el personal local y expatriado, contratado y voluntario, que proporciona respaldo al Director Nacional del Proyecto en cuanto a la administración y gestión del Proyecto.

En la siguiente tabla se resume la participación que deben tener AMREF España y sus socios locales dentro de la estructura de gestión.

COMPONENTE DE GESTIÓN	AMREF ESPAÑA	AMREF LOCAL
Comité de Seguimiento del PPE	X	X
Técnico de Proyectos	X	
Comité de Selección de Proyectos	X	X
Junta de Proyecto	X	X
Entidad de ejecución		X
Director Nacional de Proyecto		X
Equipo de proyecto		X

3.2.3 CICLO DE VIDA DE PROYECTO

El ciclo de vida de los proyectos contiene los procesos estructurales que brindan a AMREF España la capacidad de alcanzar resultados. Dentro de estos procesos se desarrollan una serie de acciones en donde se incluyen la definición de una clara jerarquía de resultados y un continuo monitoreo de los logros con respecto a los resultados especificados. La gestión eficiente del proyecto permitirá a los responsables asegurar la rendición de cuentas con respecto al uso de los recursos asignados, con el fin de generar los resultados y productos esperados. También proporcionará una base clara para la toma de decisiones y la acumulación de lecciones aprendidas a partir de la experiencia, lo que permitirá guiar futuras intervenciones en el ámbito del desarrollo.

El ciclo comienza con la justificación de la necesidad de atender determinados objetivos de desarrollo y finaliza con el cumplimiento de los productos, a ser evaluados en la revisión del Programa. Este abordaje cubre la totalidad del ciclo de vida de los proyectos desde la definición de la idea de proyecto, hasta su formulación, la implementación de las actividades, el monitoreo y evaluación, asimismo la realización de los productos y su contribución a los resultados del Programa:

Las fases principales del ciclo de vida del proyecto en las que están implicadas AMREF España y las oficinas de AMREF que actúan como socios locales son:

Identificación

Primera aproximación al proyecto, que incluye el análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos y de las alternativas, así como la elaboración, consensuada entre todas las partes afectadas, de una lógica de intervención expresadas globalmente en objetivos, resultados y actividades.

Formulación

Determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto, que además de la información recogida en la identificación, debe incluir al menos, los indicadores del logro de los objetivos y resultados, las fuentes de verificación de esos indicadores, los factores externos al proyecto que le pueden afectar, los estudios de viabilidad económica, social, medioambiental, etc., los cronogramas y los presupuestos.

Ejecución - Seguimiento

La ejecución es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y con ello el objetivo esperado. Paralelamente a la ejecución se lleva a cabo el seguimiento, que es el estudio y la valoración del proyecto que compara el trabajo realizado frente al planificado, y en el caso de que haya diferencias importantes aplica medidas correctivas, bien en el procedimiento de ejecución o bien en la formulación del proyecto.

Evaluación

La evaluación consiste en hacer una apreciación sobre un proyecto en curso o acabado. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan mejorar de forma progresiva la gestión de los proyectos. Por eso se evalúa en todas las fases del ciclo del proyecto los mismos elementos clave, que permanecen constantes en el tiempo.

3.2.4 FORMULACIÓN DE PROYECTOS

El Documento de Proyecto (Formulación) es el instrumento en el que las partes definen las formas de asistencia y los servicios que ofrece AMREF en el marco de un proyecto de cooperación. El Documento de Proyecto, basándose en la información suministrada por las oficinas locales de AMREF y en las prioridades que establecen los Planes-País, establece los productos a ser obtenidos para alcanzar los resultados, las actividades a ser desarrolladas y los insumos requeridos para el logro de dichos productos. Durante toda la fase de diseño y formulación de los proyectos, en la medida de lo posible, se dará participación a los beneficiarios para garantizar la pertinencia y la relevancia del proyecto, así como para lograr que los beneficiarios se apropien de las iniciativas.

El Documento de Proyecto es un acuerdo vinculante entre AMREF España y las oficinas locales de AMREF (entidades ejecutoras), en el que se define el plan para alcanzar los resultados y los medios para evaluar su logro. Por lo tanto, siempre se requiere de un Documento de Proyecto para todos los proyectos a ejecutar. El Documento de Proyecto estará constituido al menos por:

- Contexto y análisis de situación
- Estrategia de intervención y análisis de riesgos
- Marco Lógico
- Plan Operativo Anual
- Presupuesto
- Recursos humanos y medios materiales
- Cronograma
- Sistema de monitoreo y evaluación

3.2.4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Se debe describir el problema a ser abordado en términos de necesidades de desarrollo y hacer referencia al Resultado pertinente dentro del Plan Estratégico-País. Se pueden incluir referencias al Informe Nacional de Desarrollo Humano y al Informe de País de los Objetivos del Desarrollo del Milenio.

Asimismo, se puede hacer referencia a posibles estudios o evaluaciones que sean relevantes a este efecto. Describir la problemática que se está tratando de resolver, el motivo principal o razón para formular el proyecto. Esta problemática se debe enunciar clarificando en qué forma afecta a la comunidad, el país, región o áreas y la necesidad de encontrar soluciones de acuerdo al tipo de problema de que se trate y su magnitud. Se debe consignar, al menos:

- Contexto, es decir, antecedentes situacionales e institucionales que enmarcan el problema a ser abordado. Acontecimientos previos, marcos normativos e institucionales, intervenciones anteriores y evaluación de sus resultados (positivos o negativos).
- Definición del problema, incluyendo indicadores mensurables que den cuenta de su carácter, dimensiones y alcance.
- Análisis de las principales causas o factores críticos que explican la emergencia del problema de manera de fundamentar las estrategias propuestas (relación medios/fines). Incluir indicadores de causas.
- Posibles alternativas de abordaje, considerando el estado de conocimiento nacional e internacional.
- Incluir los aspectos medioambientales y de género del problema.

3.2.4.2 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Para cada estrategia de intervención operativa se debe hacer una breve descripción, aclarando en qué consiste y sus ventajas para facilitar el logro de los resultado del proyecto.

Hacer un detalle de los beneficiarios directos e indirectos, procurando cuantificarlos, y aclarando la forma como se beneficiarán. Si fuera pertinente, incluir datos desagregados por sexo u otros atributos en la descripción de los beneficiarios.

Explicar las modalidades bajo las cuales AMREF apoyará las políticas de desarrollo, el fortalecimiento de las capacidades nacionales y la participación de los socios, para asegurar que las soluciones al problema sean sostenibles. En el caso de proyectos que requieran cofinanciación de donantes, describir la razón de ser del respaldo de los donantes y cómo ayudan a obtener el resultado esperado.

Estrategia de Salida

Debe explicarse bajo qué condiciones y por qué, una vez concluido el proyecto, ya no sería necesaria la participación de AMREF España y de la oficina local de AMREF. Señalar de qué manera se procederá a la transferencia de las nuevas capacidades que se adquirirán en el marco del proyecto y a la transferencia de los activos adquiridos.

En todos los casos, el AMREF debe retirarse de un proyecto de desarrollo una vez concluida su misión en el plazo previsto. No obstante, por la naturaleza de las actuaciones de AMREF, las condiciones de salida suelen estar vinculadas a la existencia de sistemas de Salud públicos suficientemente fortalecidos y es una situación poco frecuente.

3.2.4.3 MARCO LÓGICO

Describir en detalle la lógica de la intervención, indicando los objetivos a los que se va a contribuir, los resultados que se desean obtener, sus indicadores, los productos, así como las actividades e insumos relacionados. Incluir las metas anuales de producto cuando sea necesario para aclarar el alcance y los períodos de cada actividad.

3.2.4.4 PLAN DE ACTUACIÓN ANUAL

El Plan de Actuación Anual se establece para cada año, éste indica en detalle las Actividades planteadas y define lo que será logrado durante el año respecto a uno o más resultados del Plan Estratégico-País. El hecho de llevar a término las Actividades debería conducir oportunamente al logro de los productos que componen los proyectos del Programa-País. La oficina local de AMREF ejecutora prepara el Plan de Actuación Anual, generalmente al comenzar una nueva intervención o después de la revisión anual del Programa efectuado el año precedente, y los somete a la revisión de AMREF España, que verifica su adecuación a las prioridades de los financiadores antes de validarlos. Cada año, se preparan planes anuales de trabajo basados en los intercambios de ideas efectuados durante la revisión anual y en sus recomendaciones.

El Plan de Actuación Anual contendrá:

- Los Productos Esperados del Plan Estratégico-País.

- Las Actividades a realizar para el logro de los Productos Esperados del Plan Estratégico-País. También deben indicarse las Actividades de Monitoreo y Evaluación, a saber:

 - Evaluaciones.

 - Visitas de monitoreo sobre el terreno.

 - Misiones de respaldo técnico.

 - Verificaciones de Auditoría.

- Los plazos para llevar a cabo las Actividades planificadas.

- Las Partes Responsables de llevar a cabo cada Actividad.

- El Presupuesto asignado para cada actividad indicando:

 - Fuente de Recursos prevista para la financiación de los insumos.

 - Descripción del Presupuesto.

El Plan de Actuación Anual proporciona la base para solicitar insumos (recursos económicos, suministros, contratos, viajes, personal) y desembolsos de fondos para ejecutar las actividades planificadas. Se produce una Hoja de Presupuesto del Plan de

Actuación Anual para cada año. Cuando un proyecto tiene por duración más de un año, se realizará un plan de trabajo para cada año con su correspondiente presupuesto anual dentro del presupuesto global. Las Hojas de Presupuesto que cubren la duración de dicho proyecto constituirán el presupuesto del proyecto.

En la fase inicial del Proyecto, el Plan de Actuación Anual formulado para los años posteriores no necesita un elevado nivel de detalle y puede indicar solo las Actividades programadas y sus compromisos. Sin embargo, ya que dichos detalles se hacen presentes de manera progresiva, la respectiva Hoja de Presupuesto para un año específico deberá ser completada en detalle.

3.2.4.5 PRESUPUESTO

El presupuesto general del proyecto estará distribuido en partidas presupuestarias ligadas a las actividades a desarrollar y que concordarán con las elegibles según el financiador del proyecto.

El presupuesto, en el capítulo de inversiones y de adquisiciones de bienes y equipos, irá acompañado de facturas proforma que muestren la adecuación de la estimación a los precios de mercado.

El presupuesto estará expresado necesariamente en Euros. En caso de estar elaborado en otra moneda, se aplicará el tipo de cambio “Inforeuro” correspondiente a la fecha de elaboración para obtener su equivalente en Euros.

3.2.4.6 RECURSOS HUMANOS Y MEDIOS MATERIALES

El proyecto presentará en su estructura una descripción de los Recursos Humanos y de los medios materiales necesarios para la obtención de los resultados esperados.

Se asignarán los recursos por actividades para permitir el control de desviaciones.

3.2.4.7 CRONOGRAMA

Las actividades del proyecto están distribuidas a lo largo del período de ejecución a través de un cronograma, en el que se establecen los plazos de realización de cada una de ellas.

El Cronograma debe presentar el mayor nivel de detalle que sea posible en el momento de la formulación.

3.2.4.8 MONITOREO Y EVALUACIÓN

En esta sección del Documento de Proyecto se define el Esquema de Monitoreo que se aplicará durante la implementación del Proyecto. Asimismo, se establece si se realizará la Evaluación del Proyecto. Se sugiere utilizar el siguiente texto para la sección Monitoreo y Evaluación: de acuerdo a las Políticas y Procedimientos de AMREF España, el presente Proyecto será monitoreado según lo siguiente:

Durante el Ciclo Anual del Proyecto

Semestralmente, un ejercicio de apreciación debe evidenciar el avance hacia el logro de los resultados claves del proyecto. Con el fin de facilitar el seguimiento y solucionar eventuales problemas, se llevará un “Registro de Problemas”.

El “Registro de Riesgos” definido durante la fase de formulación del Proyecto, debe ser actualizado regularmente, evaluando el ambiente externo que podría afectar la implementación del Proyecto.

Sobre la base de la información recopilada, un “**Reporte Semestral de Avance del Proyecto**” será proporcionado por el Director Nacional del Proyecto a la Junta.

El registro de “Lecciones Aprendidas” debe ser actualizado regularmente para asegurar aprendizaje progresivo y facilitar la preparación del “Reporte de Lecciones Aprendidas” al fin del Proyecto

La información será proporcionada semestralmente por el Director Nacional a través de **Reportes Semestrales y Anuales de Avance del Proyecto**.

Anualmente y al Fin del Proyecto

Reporte Anual del Proyecto. El Reporte Anual del Proyecto será preparado por el Director Nacional y compartido con la Junta de Proyecto. El Reporte Anual, como requerimiento mínimo, utilizará el mismo formato del Reporte Trimestral de Avance del Proyecto, considerando todo el año y un resumen de los logros respecto a las metas anuales del Proyecto.

Reunión Anual y Final del Proyecto. Sobre la base del “Reporte Anual del Proyecto” se realizará una Reunión anual del Proyecto durante el cuarto trimestre del año, para revisar y evaluar la ejecución del Proyecto y el Plan de Actuación Anual del año siguiente. En el último año del Proyecto, dicha revisión se considerará como Reunión Final de Cierre del Proyecto. La Reunión Anual o Final del Proyecto será realizada por la Junta del Proyecto y puede involucrar a otros posibles interesados. Las Revisiones Anuales y Finales se focalizarán en evaluar el nivel de logros de los Productos y su alineamiento con los Resultados esperados del Plan Estratégico-País.

Plan de Monitoreo del Proyecto

Todos los procesos y resultados a los cuales AMREF España está contribuyendo deben monitorearse, independientemente del presupuesto y de la duración, para lo cual es necesario preparar un Plan de Monitoreo. Este Plan debe desarrollarse como parte del monitoreo general del Plan Estratégico-País, siguiendo su matriz general de resultados.

El Plan de Monitoreo debe describir qué actividades y productos serán monitoreados, revisados y evaluados, en qué forma y por qué entidades. Asimismo, se debe indicar los

tipos de comunicación y el calendario asociado que es requerido durante el proyecto, así como también los métodos de comunicación con las partes interesadas.

- a) Cada actividad debe contar con un calendario, que identifique las fechas de inicio y término para cada una, así como los entregables previamente definidos.
- b) Cada actividad debe contar con una descripción del entregable en donde indique el logro que dicha actividad debe alcanzar y la forma en que éste va a ser medido.
- c) Cada producto necesita de un indicador, de una línea de base y de una meta, dejando establecido lo que se está midiendo y qué cambios se esperan. Las metas deberán ser anuales para permitir el seguimiento del progreso alcanzado y facilitar la elaboración de informes.
- d) Todas las descripciones del entregable, los indicadores y los objetivos deberán determinarse en colaboración con los asociados en la implementación y con la Junta del Proyecto para asegurar la debida coherencia y pertinencia.
- e) Los instrumentos para la recolección de datos deben ser identificados.
- f) Se deben asignar los recursos adecuados para asegurar que el monitoreo se lleve a cabo.
- g) Todo monitoreo deberá ser informado semestralmente. Estos deberán incluir:
 - Registro de Riesgos: los riesgos a ser supervisados a lo largo de toda la etapa de implementación.
 - Registro de Problemas: los problemas relativos a la implementación para hacer el respectivo seguimiento.
 - Registro de Lecciones Aprendidas: las lecciones aprendidas a partir del proyecto.

La información será proporcionada por el Director Nacional a través de formatos estándar.

Estas herramientas serán examinadas y actualizadas durante los procesos de desarrollo y de cierre del proyecto. Por lo tanto, es fundamental establecer las mencionadas herramientas de monitoreo durante el proceso de iniciación de un proyecto. En tal sentido, es de suma importancia que las actividades de monitoreo planificadas formen parte de las evaluaciones de proyectos y que los vínculos entre ambas queden en evidencia. Tanto las actividades de evaluación como el plan de evaluación deben verse reflejados en el Plan de Monitoreo.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LOS PROYECTOS

AMREF España obtiene los recursos financieros para la ejecución de sus proyectos a través de diversos donantes, públicos y privados. La entidad está obligada a llevar un registro de financiadores que permita dar seguimiento a la procedencia de los fondos.

Por sus características, los financiadores pueden ser:

- Entidades de la Administración Pública española, tanto a nivel central como descentralizadas.
- Entidades privadas. Bien a través de donativos directos, bien mediante la participación en convocatorias de subvenciones a proyectos.
- Comisión Europea, en las líneas de financiación a proyectos de EuropeAid y de ECHO.

Los proyectos ejecutados AMREF España deberán ser justificados de acuerdo con la normativa propia de cada donante y tanto AMREF España como sus socios en los países quedan obligados al estricto cumplimiento de las normas establecidas por cada donante.

3.4 EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTO

3.4.1 EVALUACIÓN PRELIMINAR

La evaluación preliminar es un análisis crítico del diseño y formulación del programa o proyecto, conducente a su aprobación o rechazo. Todos los programas o proyectos deben ser objeto de una evaluación preliminar antes de su aprobación.

Para la evaluación del Documento de Proyecto, se organiza una reunión del Comité de Selección de Proyectos, en la que se evalúa la racionalidad del diseño del programa o proyecto y se formulan recomendaciones.

Evaluación ex ante y estimación global de riesgo: la versión preliminar del Documento de Proyecto podrá ser sometida a una evaluación ex ante que será realizada por un evaluador/a externo/a que no haya participado de la formulación.

Las principales variables a considerar en esta instancia son las siguientes:

3.4.2 DIMENSIONES VARIABLES

Grado de contribución del proyecto a las líneas de acción transversales definidas por AMREF España:

- Desarrollo de capacidades nacionales.
- Fortalecimiento de la apropiación nacional.
- Apoyo a un ambiente facilitador de políticas.
- Búsqueda de soluciones Sur-Sur.
- Promoción de la igualdad de género.

Establecimiento de alianzas para lograr resultados.

Contexto Político - Institucional

Contexto Político.

Marco Político y Normativo del Sector Público.

Grado de prioridad asignado a los objetivos del Proyecto en la Política Pública.

Legitimación y Apoyo.

Previsibilidad de Financiamiento.

Capacidad Institucional

Entidad de Ejecución

Adecuación de la Inserción Institucional del proyecto de acuerdo a los requerimientos estratégicos, sustantivos y operacionales.

Articulación de los resultados y estrategias del proyecto con las prioridades, estrategias y programación de la oficina local de AMREF ejecutora.

Experiencia de articulación con los actores necesarios para el desarrollo del proyecto.

Existencia y adecuación del Organigrama.

Descripción de roles y funciones de las áreas

Términos de referencia del Staff clave.

Previsión de sistema de información adecuado

Procedimientos administrativos y normativa adecuada.

Adecuación de la propuesta técnica a los Objetivos y Metas enunciados por el proyecto

Adecuación y precisión en la formulación del problema a abordar, análisis de causas y efectos, alternativas, análisis medios-fines.

Pertinencia de las Estrategias de intervención planteadas en relación con la problemática a abordar.

Calidad de la Formulación del Plan de Trabajo (resultados, productos, actividades y recursos).

Existencia y pertinencia de línea de base.

Cuantificación de Metas.

Pertinencia y calidad del sistema de información y monitoreo, y del plan de comunicaciones.

Correspondencia entre el monto global del presupuesto y los objetivos; actividades y beneficiarios propuestos.

Complejidad del proyecto.

Adecuación de la Estrategia prevista para la Sustentabilidad

Previsión (programación y asignación de recursos) de transferencia de capacidades a la estructura regular durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Previsión de incorporación de los recursos humanos del Proyecto a la estructura regular, que fueran necesarios para la continuidad de los procesos desarrollados.

3.4.3 REVISIONES DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

Por mutuo acuerdo, AMREF España, su socio local y el financiador del proyecto pueden introducir modificaciones en el Documento de Proyecto. Estas modificaciones o ajustes se denominan "revisiones al Documento de Proyecto".

Los tipos de revisiones del Documento de Proyecto que pueden surgir durante la ejecución del mismo, a fin de introducir modificaciones en las secciones que requieren revisión y/o actualización y/o reflejar la asignación real de los recursos financieros, son los siguientes:

- Modificaciones en el/los objetivo(s).
- Transferencias entre cuentas y subcuentas y/o entre años.
- Modificaciones en los productos y actividades.
- Aumentos y disminuciones en el presupuesto total.
- Modificaciones en el marco institucional.
- Revisión final.
- Extensiones, reprogramaciones, cancelaciones.
- Otras modificaciones que merezcan consideración especial.

Cuando la revisión implica un cambio en los objetivos o en los productos, todos los signatarios del Documento de Proyecto deben firmar la revisión.

En los demás casos, es posible que sólo el Director Nacional firme la revisión, a condición de que los demás signatarios no formulen objeciones. Este procedimiento puede aplicarse, por ejemplo, cuando el propósito de la revisión es reprogramar las actividades.

A los fines de una correcta gestión financiera, los planes de trabajo anuales deben mantenerse actualizados teniendo en cuenta las estimaciones de gastos para el año en curso, por lo que se deben preparar revisiones, sea o no necesario introducir cambios en los objetivos, los productos, las actividades, las metas, los indicadores y los insumos, o en el total del presupuesto.

3.4.4 PROCEDIMIENTOS DE CIERRE DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

El proceso se inicia cuando un proyecto alcanza los productos previstos o cuando la Junta del Proyecto toma la decisión de cancelarlo. Lo fundamental de este proceso está en la evidencia de la terminación, en las Lecciones Aprendidas, en el seguimiento de los beneficios y en los traspasos necesarios.

Los proyectos deberán estar financieramente cerrados en el plazo que determine su financiador. En caso de no indicarse, a más tardar 12 meses después de su cierre operacional o de la fecha de cancelación. Durante el lapso transcurrido entre el cierre operacional y el cierre financiero, la oficina local de AMREF ejecutora deberá identificar y saldar todos los compromisos financieros contraídos, además de preparar un informe final técnico y financiero de la ejecución. No se pueden hacer ajustes a un proyecto financieramente cerrado.

4. PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN

Los Procedimientos de gestión de proyectos relativos a su ejecución son responsabilidad directa de las oficinas locales de AMREF que actúan como contraparte ejecutora de los proyectos.

Las oficinas locales de AMREF disponen de los manuales y de los formatos adecuados para dar cabida a todos los procedimientos de gestión previsibles. AMREF España respeta la independencia de las oficinas locales de AMREF en sus procedimientos de implementación siempre que se garantice la compatibilidad y el estricto cumplimiento de las normas de ejecución y justificación de la subvención concedida, si el proyecto ha sido financiado mediante convocatoria pública.

Para garantizar el adecuado cumplimiento de los requisitos de justificación exigidos por los financiadores, éstos constarán expresamente en el Acuerdo de Asociación que suscriben AMREF España y la oficina local ejecutora.

La oficina local de AMREF aplicará procedimientos internacionalmente aceptados para la selección de firmas consultoras y empresas proveedoras de bienes, servicios y/o obras civiles, dando la seguridad de procesos transparentes, otorgando imparcialidad, y buscando la mayor rentabilidad para los proyectos.

AMREF España, por su parte, se asegurará de haber transferido los fondos suficientes a las cuentas de la oficina local de AMREF ejecutora para el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la realización de los pagos previstos.

La oficina local de AMREF deberá, obligatoriamente, mantener la documentación que avale que los procesos de contratación y adquisición aplicados en el proyecto, ya sea para la Auditoria que se realizará al proyecto o para cualquier solicitud de información que pueda requerir AMREF España o sus financiadores.

5. SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS

5.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO

AMREF España es responsable de dar el oportuno seguimiento a los proyectos en los que participa; para ello, asume un sistema de seguimiento interno cuyos objetivos son:

- Facilitar indicadores tempranos sobre los progresos o falta de los mismos, en el logro de objetivos y en la consecución de resultados.
- Una vez que hemos identificado y valorado los posibles problemas, adoptar las medidas correctoras necesarias tanto en el diseño como en la forma de ejecución, para mejorar la calidad de los resultados.
- Hacer posible el fortalecimiento de los resultados positivos tanto de ejecución como de los logros, de manera que nos permita sistematizar las “buenas prácticas” y tenerlas en cuenta para acciones posteriores y/o en otras de las zonas del proyecto.
- Extraer conclusiones sobre la vigencia de la pertinencia del proyecto durante su ejecución, para la toma de decisiones en futuras intervenciones.
- Contribuir a señalar y adecuar la distribución de las responsabilidades y a fomentar el aprendizaje. De esta manera se comparten éxitos y fracasos de los resultados y las decisiones de cambio para la mejora en el futuro.
- Ayudar a reforzar las capacidades de seguimiento y evaluación de las instituciones participantes.

La función de seguimiento es realizada dentro del Área de Proyectos y está a cargo de cada técnico respecto de su cartera de proyectos.

5.2 METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS

Una de las utilidades del seguimiento es el cumplimiento con las obligaciones de información con las entidades que participan en la financiación de los proyectos. Por este motivo, la metodología que utiliza AMREF España pretende que los productos del seguimiento sean válidos como información a terceros.

Los técnicos responsables del seguimiento de proyectos deben establecer los siguientes puntos de apoyo del seguimiento:

- Vías de comunicación de información con el proyecto.
- Calendario de seguimiento.

- Sistema de indicadores a medir y de fuentes de verificación, de acuerdo con la matriz del marco lógico del proyecto.
- Visitas de seguimiento.
- Procedimiento de comunicación e incorporación de resultados del seguimiento.

Vías de comunicación: Se designará un responsable del seguimiento del proyecto en el terreno; miembro de la oficina local de AMREF ejecutora, que deberá informar al técnico de AMREF España sobre el grado de avance de las actividades del proyecto y sobre cualquier incidencia en su desarrollo.

Calendario de seguimiento: El técnico de AMREF España propondrá al Director Nacional del proyecto un calendario de seguimiento, donde se establezcan los hitos de la ejecución del proyecto y la información que deberá generar el proyecto. En este calendario figurará además el compromiso de desembolsos de AMREF España en relación con el proyecto, vinculado al adecuado cumplimiento de la obligación de informar y a la evolución de las actividades.

Sistema de indicadores: Los indicadores son un conjunto de medidas de distintos aspectos de la realización del proyecto que determinan hasta qué grado se han logrado los resultados y los objetivos en diferentes momentos. Se expresan como enunciados operativos (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo y localización) de la situación que existirá en una determinada etapa del proyecto. Son por tanto una de las bases del sistema de seguimiento, pues su medición sistemática permite observar los avances o retrocesos que se logran utilizando términos comparables a lo largo del ciclo del proyecto, y relacionarlos con la estrategia de intervención.

De acuerdo con la formulación del proyecto, se establecerá una línea de base y se seleccionarán los indicadores de objetivos y de resultados que proporcionen información sobre el avance del proyecto y se identificarán las fuentes de verificación que los generan; estableciendo desde ese momento un patrón de información a conseguir para la elaboración de los sucesivos informes. Esta relación de indicadores y fuentes de verificación será elaborada conjuntamente entre el técnico de AMREF España y su contraparte local, de forma que constituya una guía de la información que, al menos semestralmente, deberá suministrar el proyecto a AMREF España.

Se procurará que los indicadores seleccionados contengan como mínimo:

- Calidad: El “qué” (la naturaleza de lo que queremos medir).
- Cantidad: expresión numérica de la meta a lograr.
- Grupo beneficiario: colectivo concreto a quienes va dirigido.
- Localización temporal y espacial: concretan el tiempo y el espacio en el que se alcanzará el indicador.

Se establecerán también las fuentes de verificación oportunas que deberán ser:

- Fiables: La información tiene garantías de certeza.
- Accesibles: La información está disponible.
- Relación costo/información razonable.

Si durante la ejecución del proyecto se comprobase que los indicadores seleccionados no son adecuados para la medición del grado de alcance de los objetivos o de los resultados del proyecto, se realizará su revisión de forma conjunta con la oficina local de AMREF.

Visitas de seguimiento: Los técnicos de AMREF España realizarán visitas de seguimiento a los proyectos en ejecución, durante las cuales, verificarán la validez del sistema de seguimiento, entrarán en contacto con los actores del proyecto, sus beneficiarios y otras entidades involucradas (particularmente la OTC de la AECID en el país). Como producto de cada visita se elaborará un informe interno de seguimiento y de resumen de contactos y reuniones mantenidas, así como una relación de los acuerdos alcanzados.

Procedimiento de comunicación e incorporación de resultados del seguimiento: Se establecerán los productos del seguimiento que serán, como mínimo: Informes semestrales de seguimiento técnico y financiero, elaborados por los socios locales de AMREF; Informes de las visitas de seguimiento, elaborados por los técnicos de AMREF España; Propuestas de correcciones en la gestión/ejecución del proyecto y/o correcciones en el sistema de indicadores, de acuerdo con su validez y representatividad real.

5.3 RETROALIMENTACIÓN Y USO DE RESULTADOS

El seguimiento es un proceso de aprendizaje de experiencias para mejorar los resultados de los proyectos. Cuantos más grupos involucrados se beneficien de esa información, y más se comparta ese proceso mayor será la repercusión del mismo. La transmisión de la investigación y los resultados es una parte fundamental del seguimiento; éste no finaliza con los diferentes informes de seguimiento, sino que es algo continuo. Por tanto, es muy recomendable establecer como parte del de seguimiento del proyecto el mecanismo mediante el cual se va a compartir y analizar la información, y se van a consensuar las modificaciones o acciones correctivas necesarias.

Las conclusiones obtenidas del seguimiento de los proyectos deben ser incorporadas al proceso de ejecución, para facilitar la corrección de desviaciones respecto a los resultados y objetivos previstos. Este mecanismo se establecerá a través de una reunión extraordinaria de la Junta de Proyecto que tendrá lugar tras la elaboración de cada informe de seguimiento semestral o tras la realización de cada visita de seguimiento.

Se elaborará una propuesta de asuntos a consensuar en relación con las conclusiones del seguimiento y se elaborará un acta con las decisiones adoptadas que impliquen modificaciones en el proyecto. Dichas decisiones serán comunicadas al personal implicado en la ejecución y, en caso de dar como resultado una modificación sustancial, se informará al financiador, solicitando su aprobación.

6. RECURSOS FINANCIEROS

6.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

La procedencia de los recursos financieros aplicados en proyectos determina que los procedimientos de gestión puedan variar en función de las obligaciones de justificación que asume AMREF España. Sin embargo, en términos generales la operación de un proyecto se regirá por este Manual, tomando como marco de referencia superior lo dispuesto en la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

6.2 PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Las normas generales que se aplican a los procedimientos financieros para la ejecución nacional son las siguientes:

- El manejo de los recursos financieros de un proyecto de ejecución nacional se realiza bajo la modalidad de Transferencia directa de fondos ó anticipos de fondos: el proyecto solicita trimestralmente anticipos de fondos para la implementación de actividades previstas y reporta gastos realizados.

No se contempla la opción de que la entidad asociada realice pagos con fondos propios para que luego sean compensados por AMREF España.

- Todas las transacciones financieras, tanto ingresos como egresos (inclusive los anticipos solicitados), que se realicen en los proyectos, se registrarán en la moneda en que se efectuaron y se contabilizarán en euros, utilizando el tipo de cambio aplicado por el banco en la transacción. Para determinar el tipo de cambio global aplicable al proyecto se estimará el tipo de cambio medio considerando todas las transferencias realizadas.
- Las aportaciones de cada financiador para un mismo proyecto, se manejarán en cuentas individuales y exclusivas para ese proyecto; a fin de garantizar la identificación de los intereses devengados, que es necesario reinvertir en el proyecto. Podría haber cuentas específicas para monedas específicas (i.e. una cuenta

exclusiva para operaciones en dólares americanos, otra para moneda local, etc.) pero la entidad ejecutora deberá informar sobre el nivel de gasto en Euros, aplicando los tipos de cambio obtenidos

- Tras realizar un depósito/transferencia a las cuentas del socio local; éste debe enviar, a la mayor brevedad posible, una copia del comprobante a AMREF España.
- Desde el proyecto, la oficina local de AMREF controlará e informará a AMREF España también de la gestión de fondos procedentes de otros financiadores o de la propia aportación de la oficina local. Las contribuciones de costes compartidos estarán asimismo sujetas a estas reglas financieras y condiciones.
- Se deben planificar los desembolsos de conformidad con el plan de trabajo y el documento de Proyecto e instituir mecanismos de control presupuestario, a fin de asegurar que todas las solicitudes de pagos, anticipos de fondos y pagos directos sean tramitadas únicamente si hay disponibilidad financiera y presupuestaria.
- La oficina local de AMREF que actúa como contraparte es responsable de mantener un sistema contable actualizado que contenga libros, registros y el control suficiente que asegure la confiabilidad y exactitud en la rendición de cuentas y en la información financiera de los proyectos. Asimismo, AMREF España asume la misma obligación ante terceros, de acuerdo con la legislación española.
- El sistema contable se deberá mantener al día con el respectivo cierre de libros. Es necesario instituir mecanismos de control para asegurar que todas las solicitudes de pago directo y adelanto de fondos se tramiten con base en las actividades y cuentas aprobadas en el presupuesto vigente y en la disponibilidad real de recursos.
- En los casos que la oficina local de AMREF ejecutora le solicite a AMREF España que efectúe pagos directamente, AMREF España podrá requerir que le entregue copia de la documentación sustentatoria para el pago con el fin que la oficina monitoree actividades del proyecto sobre una base transaccional. En cualquier caso, los documentos originales deben estar disponibles en la oficina local de AMREF para la auditoría.

6.3 ANTICIPO DE FONDOS - TRANSFERENCIA DIRECTA DE FONDOS

- La modalidad de anticipo de fondos o transferencia directa de fondos consiste en solicitar a AMREF España un monto de fondos para que la oficina local de AMREF ejecutora lo administre directamente, de acuerdo con el presupuesto del proyecto, con la posterior rendición de cuentas sobre los fondos solicitados y ejecutados.

- Es obligación de las oficinas locales de AMREF ejecutoras reportar por lo menos a la finalización de cada semestre los gastos efectuados en el periodo anterior.
- Para recibir y desembolsar los fondos de anticipos solicitados a AMREF España, la oficina ejecutora deberá abrir una cuenta bancaria (Cuenta Corriente o Caja de Ahorros) bajo la denominación “Nombre del Asociado - Número del Proyecto - Nombre del proyecto”. Dicha cuenta se deberá utilizar exclusivamente para dichos fondos. Además, no podrá tener acceso a ninguna opción de crédito, tal como sobregiros, depósitos a plazo fijo, etc. Al finalizar el proyecto es responsabilidad del Director Nacional el cierre de la cuenta bancaria y reintegro del saldo remanente a AMREF Españas.
- En el caso de generar intereses en dicha cuenta, éstos deberán ser acreditados al proyecto.
- El Director Nacional del Proyecto es el responsable del adecuado uso de dichos fondos, así como la contabilización y conservación de los comprobantes de pagos efectuados. En los casos que el proyecto reciba anticipos en moneda local y dólares americanos, el proyecto deberá abrir dos cuentas separadas en cada moneda.
- Es importante notar que esta/s cuenta/s bancarias no será/n considerada/s cuenta/s de AMREF España, y la entidad no hará arreglos específicos para su apertura o cierre. La oficina local ejecutora será responsable de mantener un estricto control de esta/s cuenta/s, realizando conciliaciones al menos trimestralmente (aconsejable mensualmente) y deberá conservar en los archivos toda la documentación de respaldo de los movimientos de dicha/s cuenta/s. La/s cuenta/s no podrán ser utilizadas para otro fin que no sea recibir los fondos que AMREF España le adelanta y realizar los pagos correspondientes al proyecto a realizarse con los fondos adelantados.
- Los gastos efectuados contra los saldos de anticipos de fondos deberán cumplir todos los procedimientos establecidos en esta guía.
- En el caso que se emitan cheques o transferencias bancarias, deberán ser emitidos únicamente a nombre del beneficiario o de proveedores y suministradores de bienes y/o servicios al proyecto, incluido el propio personal, según el presupuesto acordado.
- Aunque se establecen períodos de reporte semestrales, AMREF España puede requerir en cualquier momento de sus socios un informe de avance financiero, de acuerdo con el plan de actividades y los resultados del proyecto.

- Los anticipos de fondos son solicitados a través de montos detallados por Actividad, Donante, Fondo y Cuenta, considerando el plan de actividades y resultados del periodo/semestre.
- La oficina local de AMREF ejecutora debe necesariamente presentar su justificación económica y técnica cada semestre, dentro de los primeros 15 días del semestre siguiente.
- La oficina local de AMREF ejecutora deberá mantener un estricto control de la cuenta de anticipos de fondos, realizando conciliaciones bancarias por los menos una vez por trimestre y manteniendo los comprobantes que respalden cada movimiento de dicha cuenta.
- La oficina local de AMREF ejecutora deberá presentar, los registros de los anticipos de fondos, los estados de cuenta bancarios, las conciliaciones bancarias y todos los comprobantes que respalden los movimientos del mismo.
- En el caso que AMREF España considere que el sistema de anticipos de fondos no se está utilizando correctamente o no se están realizando los suficientes controles para un adecuado uso del mismo, puede discontinuar el uso del mismo para dicho proyecto, debiendo realizarse todos los pagos mediante solicitudes de pagos directos.

6.4 PAGOS DIRECTOS

- Excepcionalmente, la oficina local de AMREF ejecutora puede solicitar AMREF España que pague a terceros directamente bienes y servicios que se hayan adquirido y/o contratado de conformidad con el Documento de Proyecto y su Presupuesto.
- La Solicitud de Pago debe estar acompañada por copia de la documentación que avale dicho pago.
- La oficina local de AMREF ejecutora es responsable de la custodia y archivo ordenado de la documentación de soporte original a fin de que estén disponibles para consulta por parte de AMREF España y de los auditores cuando sea requerido.
- Como norma general, toda la documentación (facturas y recibos) que un tercero emita a favor de la oficina local de AMREF ejecutora en el marco de un proyecto, deberá realizarse bajo la siguiente denominación: “Nombre de la oficina local de AMREF ejecutora - Número del proyecto - Nombre del proyecto”.

- Para solicitar pagos directos relativos a contratos de personal del proyectos, o de adquisiciones de bienes y contratación de servicios, se deben haber cumplido todas las condiciones establecidas en los manuales de gestión propios de las oficinas locales.

6.5 INFORME AGREGADO DE GASTOS

- Este informe expresa, en euros, el monto total de los gastos cargados en el proyecto. Es un instrumento de control y seguimiento que utiliza AMREF España para obtener información actualizada sobre los niveles de ejecución financiera de sus proyectos.
- El Informe Agregado de Gastos deberá ser controlado y conciliado con los registros del Proyecto y la información final proporcionada por la oficina local de AMREF ejecutora.
- La frecuencia de emisión de los Informes Agregados de Gastos puede variar entre trimestral, semestral o como mínimo anual. También se deberá emitir un Informe Agregado al finalizar el proyecto.
- La presentación del informe debidamente cumplimentado y en los plazos establecidos es un requisito para continuar anticipando fondos al Proyecto y realizar pagos directos y efectuar pagos relacionados con el normal desembolso del Proyecto. Si el informe no se entrega a AMREF España en tiempo y forma por la oficina local de AMREF ejecutora, AMREF España podrá detener las actividades del proyecto hasta que dicha situación sea solucionada.

6.6 INFORMACIÓN FINANCIERA

- AMREF España y la oficina local de AMREF ejecutora intercambiarán la información financiera y presupuestal desglosada sobre la ejecución del proyecto que sea requerida por cualquiera de las partes.
- Existen tres mecanismos que se aplican para mantener un monitoreo de que los recursos provistos al Asociado en la Implementación sean recibidos, gastados y reportados de acuerdo a las actividades acordadas en el Documento de Proyecto:
 - Revisión periódica del sistema contable de la oficina local de AMREF ejecutora, utilizado para los fondos recibidos (chequeos realizados por AMREF España o por consultores externos, o auditorías especiales).
 - Confirmación de la implementación de las actividades previstas (visitas al proyecto por el personal de AMREF España, revisiones anuales y evaluaciones).

- Auditorías programadas para un análisis de los controles internos de la oficina local de AMREF ejecutora, asimismo en el manejo de los fondos.

6.7 ACCESO EXTERNO A LA INFORMACIÓN FINANCIERA

- AMREF España facilitará el acceso externo a la información financiera de los proyectos a aquéllos terceros implicados en las tareas de supervisión y control de los mecanismos de transparencia de la organización, auditores externos y personal de entidades que contribuyen financieramente a la ejecución de los proyectos, mediante subvenciones o donativos.

6.8 CONTROL DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LOS PROYECTOS

- El Departamento de Administración y Finanzas de AMREF España asiste al Área de Proyectos, ejerciendo el control interno de la calidad de la información y gestión financiera realizada por los técnicos del Área. Comunica los criterios de administración y gestión financiera, y establece los estándares de calidad mínimos. Asimismo, supervisa los informes financieros sobre ejecución de los proyectos que emite AMREF España.

7. AUDITORÍAS

- El objetivo de auditar un proyecto ejecutado por una oficina local de AMREF ejecutora es obtener una seguridad razonable, propia y ante terceros, de que los recursos están siendo administrados de acuerdo a:
 - Las normas, reglamentaciones, prácticas y procedimientos financieros establecidos para el programa o proyecto.
 - El documento de apoyo al programa o documento de proyecto y los planes de trabajo, incluyendo las actividades, arreglos de administración e implementación, así como, las disposiciones referentes al monitoreo, evaluación y presentación de informes.
 - Los requisitos para la ejecución en los sectores de gestión, administración y finanzas.
- Todos los proyectos en los que participa AMREF España deben ser auditados por lo menos una vez durante su ejecución. AMREF España preparará un plan anual de proyectos a ser auditados, tomando en cuenta las normas de los financiadores, el volumen de operaciones, la complejidad de las mismas y otros factores que pudieran determinar la necesidad de contar con una auditoría externa con una frecuencia que

podrá ir desde auditorías anuales/ bi-anuales a una auditoría única en la duración del proyecto.

- Es deseable que las oficinas locales de AMREF ejecutoras, mediante auditores independientes, lleven a cabo las auditorías a los proyectos, aplicando las normas y procedimientos contenidos en este manual. Si no tuvieran la capacidad de realizar las auditorías, AMREF España podrá seleccionar y contratar una empresa auditora independiente.
- La auditoría de un proyecto ejecutado por una oficina local de AMREF ejecutora debe satisfacer los requisitos que establece la legislación española para el control de Cuentas Justificativas de Gasto, asociadas a subvenciones; de acuerdo con la Ley 38/2003.
- La auditoría de los programas o proyectos de ejecución nacional deben abarcar, como mínimo, los siguientes aspectos:
 - Evaluación del grado de ejecución y avance en el cumplimiento del plan de trabajo.
 - Contabilidad financiera, monitoreo y presentación de informes.
 - Sistemas de administración para el registro, la documentación y la presentación de informes sobre la utilización de recursos.
 - Uso y administración del equipo.
 - Estructura administrativa, incluyendo la idoneidad del control interno y de los mecanismos de registro.
 - Verificación del proceso de selección del personal contratado para el proyecto.
- La oficina local de AMREF ejecutora debe observar las disposiciones sobre auditoría que figuren en los documentos de proyecto y, como norma general, la misma será financiada por el proyecto con cargo a la subvención concedida.
- El proyecto deberá facilitar a los auditores toda la información que le sea requerida y realizar sus comentarios a las recomendaciones de los auditores.
- El proyecto facilitará a los auditores un mínimo espacio físico necesario para realizar su trabajo.
- El proyecto y AMREF España realizarán un adecuado seguimiento de las recomendaciones de los auditores para asegurar la corrección de posibles incidencias.

ANEXOS

ANEXO I: MODELO DE ACUERDO DE ASOCIACIÓN

**ANEXO II: LEY 38/2003, DE 17 DE NOVIEMBRE,
GENERAL DE SUBVENCIONES**