



MECANISMOS DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

Manual de Gestión Técnica Proy. Cooperación_FRS

Manual Gestión Económica

Manual de Comunicación y socialización



FRS

**Fundación de Religiosos
para la Salud**

MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Diciembre 2020

**Manual de Gestión Administrativa de
Proyectos de Cooperación Internacional**

Versión Diciembre 2020

Fundación de Religiosos para la Salud

Sede Fundación de Religiosos para la Salud
C/ Hacienda de Pavones nº 5
28030 Madrid – ESPAÑA

Tlfno: (+34) 91 333 92 78

Movil: (+34) 677 890 604

E-mail: info@fundacionfrs.es

Web: www.fundacionfrs.es



FRS

Fundación de Religiosos
para la Salud

MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Diciembre 2020

ÍNDICE

1.	Introducción	1
2.	Presupuesto.....	3
2.1.	Conceptos generales	3
2.2.	Elaboración del presupuesto.....	4
2.3.	Aprobación del presupuesto	5
2.4.	Adaptación del presupuesto al formato del donante	5
2.5.	Gestión y seguimiento del presupuesto	6
2.6.	Desviaciones presupuestarias	6
3.	Gestión de fondos / tesorería	7
3.1.	Bancos	7
3.1.1.	Gestión de cuentas	7
3.1.2.	Documentación bancaria.....	9
3.2.	Caja chica.....	10
3.2.1.	Fondo Fijo de Caja	10
3.2.2.	Documentación de Caja.....	10
3.3.	Remesas y cambios.....	11
3.3.1.	Solicitud de fondos	11
3.3.2.	Recepción de remesas.....	11
3.3.3.	Cambios de moneda.....	12
3.3.4.	Intereses y otros ingresos.....	13
4.	EJECUCIÓN DE GASTOS	15
4.1.	Consideraciones sobre ejecución de gastos	15
4.1.1.	Periodo de ejecución del gasto	15
4.1.2.	Normativa.....	15
4.1.3.	IVA y otros impuestos indirectos.....	16
4.1.4.	Moneda	17
4.1.5.	Gestión de pagos	17
4.1.6.	Gastos no subvencionables	18

4.2.	Justificantes de gasto	19
4.2.1.	Requisitos formales de los justificantes	19
4.2.2.	Tipos de justificantes de gasto	20
4.2.3.	Tipos de gastos subvencionables	24
5.	ACREDITACIÓN DE LOS GASTOS	26
5.1.	Evaluaciones externas.....	27
5.2.	Auditorías externas.....	28
5.3.	Arrendamientos	29
5.4.	Equipos, materiales y suministros.....	30
5.5.	Personal	32
5.6.	Servicios técnicos	34
5.7.	Viajes, alojamientos y dietas.....	35
5.7.1.	Liquidación de dietas y gastos de movilidad individuales	36
5.7.2.	Desplazamientos colectivos.....	37
5.7.3.	Otros	38
5.7.4.	Kilometraje	39
5.8.	Fondo rotatorio	39
5.9.	Gastos financieros	41
5.10.	Adquisiciones de terrenos y/o inmuebles	41
5.11.	Construcción y/o reforma de inmuebles	42
6.	GESTIÓN DE ACTIVOS	45
6.1.	Plan de compras.....	45
6.1.1.	Compra directa	46
6.1.2.	Selección de 3 proveedores.....	46
6.1.3.	Licitaciones	47
6.1.4.	Cierre del proceso.....	49
6.2.	Inventarios	49
6.3.	Actas de transferencia y afectación	51
7.	INFORMES Y CIERRES.....	53
7.1.	Informes económicos intermedios.....	53
7.2.	Informe económico final de proyecto	54
7.3.	Cierre del proyecto/ operación	54
8.	GESTIÓN DOCUMENTAL.....	55
8.1.	Documentación básica del proyecto	55
8.2.	Correspondencia y e-mails generados (sólo los relevantes)	56

8.3.	Documentación bancaria y monetaria.....	56
8.4.	Documentación básica de Personal.....	57
8.5.	Documentación básica de los procedimientos de compra o contratación.....	58
8.6.	Expedientes de gasto completos	58
8.7.	Certificados.....	59
8.8.	Fuentes de verificación	59
8.9.	Inventario de activos	60
9.	CHECK LIST.....	61
10.	VISIBILIDAD	64
11.	LISTADO DE ANEXOS.....	65

1. Introducción

El objetivo de este manual es contribuir a la mejora de la gestión administrativa de los proyectos en los que participa la Fundación de Religiosos para la Salud (en adelante FRS). El manual es, por lo tanto, una herramienta de trabajo que nos explica como tenemos que gestionar, a nivel administrativo y económico, los proyectos. No obstante lo anterior, siempre tenemos que estar atentos a la normativa del financiador y aplicarla, en el caso que exija unos requisitos más estrictos que los inicialmente previstos por FRS.

La contabilización y control de todas las operaciones de carácter financiero involucradas se llevan a cabo desde la sede en Madrid (ejemplo: anticipos de tesorería a socios/contrapartes y utilización de estructuras contables de gasto, liquidación de saldos finales de las cuentas con donantes).

Está destinado, principalmente, al personal técnico y administrativo de FRS, encargados de acompañar a las contrapartes locales en la ejecución y gestión de proyectos en el terreno los primeros y responsables del seguimiento y justificación económica los segundos. Así mismo servirá de herramienta de trabajo a las contrapartes locales en lo que pueda aplicar.

Es también de utilidad para todas las personas que participan en la gestión de proyectos en la sede.

El manual está estructurado en diez apartados:

1. **Introducción.**
2. **Presupuesto:** este apartado explica los elementos que han de tenerse en cuenta al elaborar un presupuesto y los modelos a cumplimentar; así como las normas para la gestión del proyecto (desviaciones, modificaciones, etc.)
3. **Gestión de fondos/tesorería:** explica los mecanismos a seguir para la apertura de las cuentas bancarias, gestión de caja, adelantos de tesorería y cómo solicitar y gestionar las remesas recibidas de la sede en Madrid.
4. **Ejecución de gastos:** se explican los requisitos que deben cumplir cada uno de los expedientes de gastos para poder ser aceptados.
5. **Acreditación de los gastos:** se especifica partida por partida que tipología de gastos incluye, cuales son los criterios o condiciones a tener en cuenta en cada caso, así como la documentación necesaria para generar el expediente de gasto.
6. **Gestión de Activos:** se define y detalla que es un plan de compras y como se gestiona y cual es el proceso de ejecución. Se detalla el contenido y funcionamiento

de un inventario y finalmente, como cierre del proceso, como se elabora un Acta de Transferencia y Afectación.

7. **Informes y cierres:** explica los informes a realizar durante la gestión del proyecto y los pasos a seguir para cerrar la operación.
8. **Gestión documental:** se explica la forma de organización de la documentación y la periodicidad de envío de ésta a la sede de FRS.
9. **Check- list de gestiones Técnico Administrativas.**
10. **Visibilidad:** recoge de forma general los requisitos de visibilidad de los financiadores y de la Fundación.
11. **Anexos:** aporta distintos formatos y modelos a utilizar durante la formulación, ejecución y cierre del proyecto.

Es muy importante el respeto de los procedimientos establecidos en este manual¹ ya que FRS, como beneficiaria y cogestora de subvenciones externas, es en todo momento responsable de la justificación final, tanto técnica como financiera de los proyectos financiados.

En caso de incompatibilidades entre los procedimientos del financiador y los descritos en el manual, prevalecerán los del financiador.

Así pues, antes y durante la ejecución del proyecto, deberemos conocer las condiciones y reglas de la financiación externa, así como las características y limitaciones de gestión de las Contrapartes locales y de los países en los que FRS trabaja.

¹ Este Manual se actualizará periódicamente y se remitirá la versión actualizada a todos los socios de trabajo.

2. Presupuesto

2.1. Conceptos generales

El método IFEE (Identificación, Formulación, Ejecución y Evaluación) establece una metodología específica para cada fase del ciclo del proyecto que se está trabajando. Partiendo de una recogida de información de lo más general, vamos hacia lo más concreto, hasta alcanzar la alternativa más adecuada. La misma Matriz de Planificación incluye un apartado en el que es necesario consignar el “Presupuesto del Proyecto”, donde se especificará el coste de los recursos, de forma que la información más relevante se pueda ver en la Matriz. En el presupuesto se considerarán los recursos necesarios para la realización de actividades de los proyectos, así como los costes logísticos para llevar a cabo las mismas, sin olvidar los costes de la gestión de los proyectos. Se entiende por éstos, los costes de funcionamiento necesarios para llevar a cabo las actividades y el seguimiento del proyecto, como son los costes de personal de administración, chófer, material de oficina, mantenimiento del vehículo vinculado a la intervención, etc.

La realización de un presupuesto y, por ende, la asignación eficiente de recursos depende de una correcta planificación de las actividades. En resumen, el presupuesto es simplemente el cálculo económico de una estimación de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades.

Siguiendo el orden del EML (Enfoque de Marco Lógico) definiríamos las siguientes etapas:

1. **Definir las actividades** que se van a realizar en el proyecto.
2. Determinar **qué recursos son necesarios** para la realización de las actividades.

Con la mayor concreción posible hay que definir todos los recursos: materiales, humanos, financieros, técnicos, etc. que se van a utilizar para la realización de cada una de las actividades planificadas.

3. Estimar los **costes de los recursos** que se van a utilizar. A la hora de estimar el coste de estos recursos hay que tener en cuenta:
 - Precio en el mercado.
 - Inflación prevista.
 - Estabilidad de la moneda.
 - Procedimientos de contratación.
 - Impuestos.
 - Etc.

No debemos olvidar el coste de otros recursos menos evidentes como son los logísticos, bancarios, de asesoría, traducción, asociados al personal (sueldos, seguridad social, finiquitos, ...), etc.

Una vez obtenido el coste unitario deberemos **desglosar la cantidad, las unidades y la duración**, para así obtener el coste total de cada uno de los recursos.

4. Agrupar los distintos recursos a utilizar en las **partidas presupuestarias** que le correspondan. Una vez definidos, los recursos se deberán agrupar, en función de su naturaleza, en las distintas partidas presupuestarias utilizadas por FRS, para conformar el presupuesto.

Aunque cada financiador puede exigir seguir una determinada clasificación de cuentas presupuestarias, los recursos se clasificarán y agruparán según las cuentas utilizadas por FRS y después se clasificarán según las distintas cuentas del presupuesto de los financiadores.

Existen financiadores que no consideran los gastos de gestión como una actividad independiente. En estos casos hay que prorratear éstos entre el resto de actividades, siguiendo un criterio homogéneo, como puede ser, el peso de la actividad sobre el total del proyecto, la duración estimada de la actividad, etc.

A la hora de formular el presupuesto hay que tener en cuenta que algunos financiadores exigirán la devolución de la subvención no justificada, más los intereses de demora por la cantidad no gastada. Por lo tanto, es muy importante que los presupuestos se hayan ajustado lo máximo posible a la realidad.

2.2. Elaboración del presupuesto

La elaboración inicial del presupuesto del proyecto parte de la formulación del mismo. Los gastos previstos se deben clasificar por concepto de recurso. Así, cada recurso a utilizar se debe presupuestar en la partida correspondiente. Un recurso por tanto será la descripción más básica de lo que se necesita para ejecutar una actividad.

Partiendo por tanto de las actividades previstas en la formulación, se irán presupuestando cada una de ellas con el mayor nivel de detalle posible, esos serán los **recursos**, por ejemplo: para una formación se necesitan bolígrafos, cuadernos, servicio técnico del formador, alquiler de una sala, reproducción de los materiales a utilizar, servicio de refrigerio, etc. Cada una de estas cosas serán los recursos. La grabación de datos se realiza al nivel más bajo (el de recurso). La nomenclatura de cada recurso es de libre definición y debe ser lo más descriptiva posible.

Una vez presupuestada cada actividad y por tanto los recursos que se necesitan para llevarla a cabo, la adaptación más importante es asociar cada recurso a la **partida** correspondiente.

De esta forma, el importe total de cada partida es la suma de todos los recursos asociados. Habrá casos en los que se produzca una relación de una partida un recurso, sin embargo no se debe olvidar que la **presupuestación se realiza a nivel de recurso**, no de partida.

En muchos países, los presupuestos deben elaborarse y presentarse a la entidad socia en la moneda del país, mientras que en FRS la moneda de referencia es el Euro. Se deberá realizar por tanto en primer lugar el **presupuesto en la moneda local (ML)** y en un segundo momento **convertir a Euros**. Por este motivo, es importante estimar adecuadamente el **tipo de cambio** a aplicar, basándose en el histórico, volatilidad y previsiones de fluctuación del mismo, de forma que sea lo más ajustado posible para evitar grandes desviaciones causadas por el tipo de cambio.

Para elaborar los presupuestos, FRS utiliza una plantilla a nivel de actividades y otra desglosada por partida, será necesario cumplimentar los dos modelos. Se pueden consultar ambas en el *Anexo 1: Presupuesto*.

No hay que olvidar que el seguimiento del presupuesto se hará en Euros, ya que es en esta moneda en la que se suelen conceder las subvenciones y en las que los financiadores solicitan su justificación.

2.3. Aprobación del presupuesto

La aprobación del presupuesto se realizará desde la sede de FRS Madrid una vez revisado y comentado el presupuesto, generándose la versión final del mismo.

El presupuesto estará autorizado en el momento en que se firme como muestra de que la formulación está terminada.

2.4. Adaptación del presupuesto al formato del donante

En el caso de proyectos financiados por donantes que impongan formatos de presupuestos específicos (AECID, Generalitat Valenciana, Junta de Extremadura, EUROPEAID, etc.), se deberá realizar la adaptación del presupuesto en formato FRS al del donante.

Se deberá relacionar cada recurso del presupuesto con la partida del donante que corresponda, por eso es importante tener en cuenta la normativa del donante al realizar el presupuesto de forma que Administración pueda adaptar este presupuesto al modelo del donante.

2.5. Gestión y seguimiento del presupuesto

Una vez definido el presupuesto, Administración, de acuerdo con las condiciones del financiador, establecerá aquellas partidas claves cuyos conceptos no permitirán cambios (por ejemplo, la adquisición de un coche no se podrá modificar por la compra de varias motos) y aquellas en las que el importe será de referencia de la partida y no el concepto (por ejemplo, material de oficina).

Así, éste nos tiene que servir de guía para ir adquiriendo los distintos conceptos necesarios para realizar las actividades formuladas.

Mensualmente se deberá realizar un seguimiento de la evolución presupuestaria del proyecto, se compara el presupuesto de la formulación con el gasto ejecutado a nivel de partida.

2.6. Desviaciones presupuestarias

Si durante la ejecución del proyecto en el terreno se detectase que pudiesen existir o que se han producido desviaciones, tanto positivas como negativas, el responsable local deberá comunicarlas a la Administradora de FRS en Madrid para analizar la situación.

Se pueden producir **pequeñas desviaciones** normales en la ejecución de proyectos derivadas de cambios en el número de unidades, participantes, variaciones de los precios de mercado, tipos de cambio, etc. Estas desviaciones se consideran accidentales y fruto del normal desarrollo de la intervención, será suficiente tenerlas en cuenta para ajustar el presupuesto e indicarlas en la remisión de documentación mensual y/o trimestral (ver apartado 7).

Sin embargo, si los **cambios son sustanciales**, es decir, implican variaciones superiores al 10%, incrementos del número de unidades superior al 5% y gastos en recursos no presupuestados inicialmente, será necesario en todos los casos la autorización previa de la Administradora de FRS.

En el caso que Administración considere que se debe realizar una modificación del presupuesto, el Técnico/a preparará la reformulación y esperará la autorización para poder ejecutar el presupuesto reformulado. Es imprescindible contar con las autorizaciones necesarias antes de aplicar en la práctica cambios sobre el presupuesto inicial, cada financiador en su normativa indica expresamente que tipo de cambios precisan de su autorización previa, en estos casos precisan no sólo de la autorización de FRS, sino del donante. En estos casos, el socio local preparará y justificará los cambios y Administración revisará y presentará la documentación final al donante solicitando los cambios correspondientes.

3. Gestión de fondos / tesorería

Uno de los aspectos fundamentales en la gestión de proyectos es la transparencia y trazabilidad de los fondos.

La **transparencia** debe ser uno de los valores de cualquier ONGD. Para FRS y todos sus socios forma parte de su hacer en todos los ámbitos, de forma que podamos rendir cuentas de forma responsable, clara y sencilla, siendo capaces de demostrar el resultado de nuestro trabajo. Ser transparente significa generar documentación comprensible, que la información esté disponible, garantizar el derecho de acceso a la información pública salvaguardando la protección de datos personales y realizando una rendición de cuentas clara.

La **trazabilidad de los fondos** es uno de los mecanismos garantes de la transparencia en lo que a la gestión de recursos se refiere. Se puede explicar como la capacidad para identificar la ubicación y condición pasada o actual de los fondos, es decir, conocer su historia.

Este punto del Manual da cumplimiento de alguna forma a esta necesidad de transparencia y trazabilidad de los fondos, de forma que cualquier actor, desde el financiador a una persona interesada, puedan ver claramente cual ha sido el recorrido de los fondos desde la transferencia realizada por el financiador o donante hasta su aplicación al objetivo comprometido.

Lo que se expone a continuación aplica tanto a la sede de FRS como a los socios locales y demás delegaciones de FRS nacionales e internacionales.

3.1. Bancos

3.1.1. Gestión de cuentas

En el terreno, como mínimo, se deberán abrir las siguientes cuentas bancarias por operación, es decir, por proyecto, una vez que se firme el mismo:

- Cuenta bancaria en moneda local: se efectuará en la moneda oficial de cada país.
- Cuenta bancaria en moneda intermedia: solamente cuando no sea posible realizar una transferencia desde España a la cuenta en terreno en moneda local, se abrirá esta cuenta intermedia en Euros (si no es posible o práctico abrir una cuenta en Euros, se permitirá abrir en dólares).

En el caso de que el proyecto sea co-financiada por varias entidades (AECID, Generalitat Valenciana, etc.) que exijan la apertura de cuentas bancarias exclusivas para el control de su subvención, se autorizará la apertura de dichas cuentas exclusivas para los fondos aportados por la entidad en cuestión, lo que exigirá a su vez un control exhaustivo de los gastos financiados por cada financiador.

Es importante destacar que:

- **No está permitido el uso de tarjetas de crédito o debito** asociadas a las cuentas bancarias abiertas para los proyectos.
- **No se podrán traspasar fondos entre cuentas bancarias** que estén abiertas para distintos proyectos, ni entre cuentas bancarias que estén abiertas para distintos financiadores del mismo proyecto. Si se diesen circunstancias excepcionales que hagan adecuado un traspaso entre cuentas, se deberá tener una autorización formal de Administración.

Los pasos a seguir por el Administrador en terreno para la apertura de las cuentas serían:

1. Acordar con la sede de Madrid y la entidad socia el sistema de gestión de las cuentas, incluyéndolo, siempre que sea posible, dentro de las estipulaciones del Convenio a firmar para la ejecución del proyecto.
2. Elegir la entidad financiera más conveniente para trabajar, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Fiabilidad de la entidad.
 - Mínimos gastos repercutidos en las operaciones bancarias (comisiones y costes de mantenimiento).
 - Línea de trabajo de la entidad socia.
 - Solvencia de las entidades bancarias.
 - Red de sucursales (si el proyecto fuera a ejecutarse en varias regiones o provincias).
 - Suministro de certificados de apertura, cierre y de intereses generados o de no generación de intereses.
 - Suministro de extractos bancarios mensuales, incluso en el caso de no realizarse movimientos en un mes.
 - Suministro de justificantes de recepción de transferencias internacionales (que recojan al menos el monto en Euros recibido, el tipo de cambio y el monto en moneda local recibido)
 - Facilidad de repatriación de fondos una vez finalizado el proyecto.
 - Existencia de banca por Internet.
 - Disponibilidad de chequeras asociadas.
3. Notificar a la sede en Madrid las características de las cuentas y esperar la autorización para su apertura.
4. Verificar que la moneda local es convertible en divisa. En caso contrario, informar a la sede en Madrid y tomar las decisiones y medidas oportunas.

5. Las cuentas bancarias se deberán abrir con los siguientes datos:

Para cuentas de FRS:

- Titularidad: Fundación de Religiosos para la Salud.
- Nombre: se pondrá el “código de referencia del proyecto” y “financiador”.
- Firmas autorizadas: se deberá autorizar las firmas en terreno mediante delegación de poderes especiales.

Para cuentas de otras entidades socias:

- Titularidad: la entidad socia.
- Nombre: se pondrá el “código de referencia del proyecto” y “financiador”.
- Firmas autorizadas: las previstas, según “los poderes” de la entidad socia.

6. Tipo de cuenta: se abrirán como norma general cuentas corrientes.

3.1.2. Documentación bancaria

Una vez realizada la apertura de las cuentas bancarias, se deberá enviar la siguiente documentación a la sede de FRS:

- **Certificado de apertura:** los documentos acreditativos de la apertura de dicha cuenta bancaria en el que conste el nombre del titular, nombre comercial de la cuenta y los datos necesarios para ordenar una transferencia internacional.
- Contrato de apertura.
- Carta de condiciones de repatriación de fondos del banco. Se deberá solicitar al banco una carta explicando las condiciones de repatriación de los fondos una vez finalizado el proyecto.
- **Datos bancarios.** Se deberá enviar todos los datos bancarios utilizando la siguiente plantilla *Anexo 2: Datos Cuentas Bancarias* (se deberá adelantar el envío de este documento por mail). Sólo podrá sustituirse este documento por un certificado emitido por la entidad financiera que contenga la misma información y nivel de detalle.

En el apartado Documentación bancaria y monetaria, punto 8.3, se explica la forma de organizar la documentación y cuándo debe enviarse a la sede de FRS en Madrid.

3.2. Caja chica

Se podrá abrir una caja para cada cuenta bancaria, pero no se podrá tener una caja con fondos de varias cuentas bancarias.

Los límites de dichas cajas se establecerán de acuerdo con las características de cada proyecto y las instrucciones de la Administración.

3.2.1. Fondo Fijo de Caja

El sistema utilizado para la gestión de la caja será el fondo fijo de caja. Este sistema consiste en tener un importe fijo, de forma que las reposiciones de fondos se realicen en base al listado y gastos satisfechos, emitiéndose un cheque por el importe total de esa suma y sin que pueda superar, en ningún momento, el límite fijado como fondo de caja. Los cheques emitidos para las reposiciones de caja deberán constar en el listado de cheques emitidos, como una salida de banco por este medio. Esta relación se entregará junto con el resto de documentación a la sede de FRS en Madrid con la frecuencia que se establezca.

Se adjunta un modelo² para el control de los gastos pagados por caja en el *Anexo 3: Control de Caja*.

3.2.2. Documentación de Caja

Para el correcto control de la caja, se deberá realizar, como mínimo, una vez al mes un arqueo.

Este será realizado por dos personas como mínimo, el Administrador/a y otra persona ajena a la responsabilidad de la caja, que podrá ser la persona responsable del proyecto en el lugar donde éste se realice y/o una persona de la entidad socia jerárquicamente superior. Al finalizar el correspondiente arqueo, será firmado por las personas que lo hayan realizado, dando fe de lo expuesto. Estos arqueos de caja, junto con la relación de gastos que soporta el movimiento de la misma, serán remitidos a la sede de FRS en Madrid junto con el resto de documentación cada tres meses. En el *Anexo 4: Arqueo de Caja* se presenta un modelo.

Se aporta más información sobre la documentación a enviar a la sede de Madrid en el apartado 8.3 Documentación bancaria y monetaria.

² FRS tiene establecido en sus delegaciones una hoja de cálculo para el control de la tesorería: banco y caja (*CashMoney*). Este modelo permite hacer un seguimiento de las entradas y salidas de forma que no es necesario utilizar este modelo de Control de Caja.

3.3. Remesas y cambios

3.3.1. Solicitud de fondos

Para solicitar el envío de fondos desde la sede de Madrid se deberá remitir la siguiente información:

- Previsión de gastos basada, tanto en el presupuesto de la operación como en el cronograma de la misma, y deberá incluir las previsiones para dos trimestres. Se aporta un modelo en el *Anexo 5: Previsión de gastos* de este manual.
- Estado financiero a la fecha dado por los saldos disponibles en las cuentas bancarias abiertas para el proyecto en el momento de la solicitud.
- Documento de solicitud de fondos. Se adjunta plantilla en el *Anexo 6: Solicitud de fondos*.

Además de enviar la información y documentación descrita, es necesario que se cumplan las siguientes características:

- Se haya justificado el 70% de los fondos enviados hasta el momento para la operación.
- Se haya recibido toda la documentación de la apertura de cuentas.

Las peticiones de fondos se deben realizar con tiempo suficiente para que no existan problemas de tesorería en el terreno. Hay que tener en cuenta que el trámite administrativo, desde que se realiza la petición de fondos hasta su recepción en la cuenta bancaria, puede ser aproximadamente de una o dos semanas.

3.3.2. Recepción de remesas

Las remesas se recibirán en la cuenta bancaria en Moneda Local (salvo en aquellos casos que sea necesaria una cuenta bancaria intermedia en Euros). Una vez recibida la remesa de fondos habrá que realizar las siguientes tareas:

1. Solicitar a la entidad bancaria un justificante del dinero transferido, donde figure la fecha de recepción, el importe recibido, los gastos bancarios y el tipo de cambio.
2. Dar de alta en el sistema su recepción:
 - **Fecha de recepción.** Es la fecha en que la transferencia llega al terreno y es ingresada en la cuenta bancaria abierta. Normalmente, el banco emite un

justificante notificando la recepción de la transferencia. Esta fecha siempre se puede localizar en el extracto de la cuenta bancaria en terreno.

- **Monto total recibido en moneda local.** Normalmente el banco de destino cobra una comisión por la recepción de una transferencia internacional, hay que diferenciar entre el monto total recibido y el monto neto recibido que será el anterior menos los gastos bancarios o comisión.
- **Tipo de cambio aplicado.** En el justificante emitido por la entidad bancaria debe constar el tipo de cambio al que se ha realizado el cambio de divisas de euros a la moneda local. Este dato es fundamental para aplicar el tipo de cambio adecuado en el seguimiento económico del proyecto.
- **Gastos bancarios.** Habitualmente una transferencia internacional genera gastos por parte del banco en España, el banco intermediario que gestiona la transferencia y el banco destinatario en terreno. Los primeros y últimos los podemos localizar en los justificantes bancarios de la transferencia emitidos por el banco de España y el banco en destino respectivamente. Por el contrario, la comisión del banco intermediario normalmente no cuenta con soporte físico específico, por lo que se calcula como la diferencia entre la cantidad enviada y la cantidad recibida.

Los gastos bancarios derivados de las transferencias se deben registrar en el seguimiento del proyecto como gastos directos del mismo, corresponde a la contraparte local registrar los mismos en el informe o seguimiento económico del proyecto.

3.3.3. Cambios de moneda

En aquellos casos en los que desde España se envíen los fondos a una cuenta bancaria intermedia en Euros (o en dólares), los cambios a moneda local se efectuarán por el importe necesario a corto plazo, puesto que se pueden realizar tantos cambios como sean necesarios.

A la hora de decidir el importe a cambiar, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Estabilidad del tipo de cambio del país.
- La planificación operativa de los pagos.
- La inflación rampante en caso de existir, según las previsiones del Banco Mundial.
- Tiempo estimado para las gestiones administrativas (obtención de firmas, tiempo estimado para realizar la gestión por parte del banco, etc.).

Se deberán cambiar fondos para afrontar como máximo los pagos para un mes, de esta forma evitamos el riesgo de tipo de cambio.

Documentación a enviar sobre cada cambio realizado:

1. Se deberá enviar el **documento oficial de cambio** de moneda a la sede de Madrid. Los datos mínimos que debe proporcionar este documento son:

- Importe moneda intermedia.
- Importe moneda local.
- Nombre de moneda local e intermedia.
- Tipo de cambio aplicado.
- Fecha de cambio.
- Gastos bancarios si los hubiese.

Nunca se admitirán cambios efectuados en el “mercado negro”.

Las pérdidas por depreciación de moneda no se considerarán como gasto. Cualquier asunto relacionado con este tema tendrá que ser informado a la sede de Madrid de FRS para su tratamiento.

Para ver la documentación a enviar y su forma de archivarla, ver apartado 8.3 Documentación bancaria y monetaria de este manual.

3.3.4. Intereses y otros ingresos

INTERESES BANCARIOS

Debido a las singularidades existentes en el tratamiento de los intereses por parte de los diferentes donantes, no se podrá disponer de éstos sin autorización previa de la sede de Madrid. Toda la documentación bancaria sobre los intereses generados en las cuentas se enviará a la sede de Madrid. Estos intereses siempre se deben considerar netos (intereses menos impuestos). Deberá obtenerse evidencia jurídica de que la retención practicada sobre una renta de capital exime a la entidad socia o a FRS de la obligación de presentar una declaración fiscal a la Hacienda Pública y que cancela el derecho a solicitar la devolución.

La forma de registro de estos intereses dependerá si se deben devolver o se pueden reinvertir.

En el caso de que se puedan reinvertir, se contabilizarán como mayor subvención. Se consideran como un ingreso y se aplicarán a cubrir gastos relacionados directamente con la intervención.

Si por el contrario se deben devolver, se considerarán como una partida a conciliar y al finalizar el proyecto, éstos se devolverán al donante o se disminuirán del importe a solicitar al financiador.

OTROS INGRESOS

Dependiendo de la naturaleza del tipo de ingreso deberemos tratarlos de diferentes formas. Existen dos tipos de ingresos:

- Los ingresos obtenidos al pagar el técnico/a u otra organización una parte de una factura pagada por FRS (por ejemplo, el teléfono). En este caso, se registrará en el sistema el gasto por el importe que cubre FRS y en el concepto se explicarán las razones de no imputar el total de la factura.
- El resto de los ingresos (por ejemplo la venta de algún bien o equipo), se registrarán de la misma forma que los intereses que se consideran mayor subvención. Ver el apartado anterior.

4. EJECUCIÓN DE GASTOS

Una vez autorizado el presupuesto, abiertas las cuentas y recibidas las transferencias, se podrá comenzar a ejecutar los gastos del proyecto. Se deberá verificar que el Técnico/a de FRS en sede ha finalizado la identificación, la formulación y la evaluación previa (cuando proceda).

4.1. Consideraciones sobre ejecución de gastos

4.1.1. Periodo de ejecución del gasto

Solo se podrán imputar gastos que tengan la fecha de factura dentro de las fechas de ejecución del proyecto (entre la fecha de inicio y la fecha de finalización). En determinados casos debidamente autorizados por la sede de Madrid, podría valer una fecha posterior, siempre y cuando exista un compromiso de pedido por escrito (por ejemplo, una orden de pedido) y firmado por el proveedor, cuya fecha esté comprendida dentro del período de vida del proyecto. El pago de estas facturas si se podrá realizar fuera del período de ejecución. En el caso que se necesite ampliar el período de ejecución, se deberá justificar y acordar con la sede de Madrid que se encargará a su vez, de comunicarlo y/o solicitarlo al financiador según proceda.

4.1.2. Normativa

La normativa sobre justificación pretende ser una guía general que sirva de referencia a todos los proyectos, ya sean financiados con fondos de FRS, fondos privados o fondos públicos, entendiéndose que es necesario respetar la legislación vigente en los países donde se actúa, los procedimientos existentes en las contrapartes locales y las normas de justificación específicas de los financiadores.

El presente documento se ha elaborado en base a la experiencia de muchos años de trabajo en cooperación, con diversos y múltiples financiadores y se han establecido criterios máximos, no obstante, es fundamental analizar y estudiar adecuadamente la normativa del financiador correspondiente al inicio de la ejecución de cada intervención, con el objetivo de no incumplir ningún punto de su normativa, siempre se antepondrán los criterios del financiador en caso de ser estos más exigentes que los establecidos en el presente documento.

4.1.3. IVA y otros impuestos indirectos

En el caso del IVA y otros impuestos indirectos se deberá conocer la normativa que aplica y se deberá enviar a la sede de Madrid una copia de ésta. Si fuese posible la devolución de estos impuestos indirectos, se deberá ayudar a la Entidad socia a realizar todas las gestiones necesarias para obtener su devolución.

El criterio general de financiadores y donantes es que consideran no subvencionables, entre otros, los impuestos indirectos (como el IVA) cuando sean susceptibles de recuperación.

Generalmente, las contrapartes locales pueden encontrarse en alguna de las siguientes situaciones:

1. **Exentas del pago de impuestos indirectos.** En este caso, la Entidad socia debe acreditar ante los proveedores su estatus de exención para que éstos no incluyan los impuestos indirectos en las facturas. El gasto que se registra será el importe total de la factura y es totalmente subvencionable.
2. **Sujetas a impuestos indirectos,** dependiendo si tenemos la capacidad de recuperar o no estos impuestos deberemos actuar de distinta manera:
 - **Impuestos indirectos no recuperables.** Para que sean subvencionables, deberemos mostrar evidencias a nuestros donantes de que estos impuestos no son recuperables.
 - **Impuesto indirectos recuperables.** El importe de las facturas subvencionable será únicamente el importe neto de las mismas, es decir, descontado el importe de los impuesto indirectos que graven la misma. En esta situación se deberán realizar todas las gestiones para su recuperación y se deberá enviar toda la documentación generada a la sede de Madrid.

Los ingresos obtenidos por la devolución de los impuestos indirectos se registrarán de la misma forma que los intereses que se consideran mayor subvención. Ver el apartado de intereses de banco de este manual. Si la devolución de éstos se realizara una vez cerrado el proyecto se deberá informar a la sede de Madrid de la devolución para que se decida la forma de registro y destino de éstos.

Siempre deberán aportarse los documentos soportes de la acreditación del estatus de nuestra contraparte con respecto a los impuestos indirectos para cada intervención. También se adjuntarán los documentos soportes de las solicitudes que se hayan cursado en relación a los impuestos indirectos, así como los que soporten las eventuales resoluciones favorables o denegatorias, los ingresos de importes recuperados, los cierres de procesos, etc.

4.1.4. Moneda

Los gastos a ejecutar en el terreno pueden ser en dos monedas:

- Moneda Intermedia. (Normalmente en Euros, si la legislación del país lo permite).
- Moneda Local.

Para realizar gastos en otra moneda se deberá consultar con la sede de Madrid.

4.1.5. Gestión de pagos

El pago se puede realizar mediante los siguientes medios: transferencia, cheque y efectivo.

1. Transferencia bancaria

Se empleará como **medio preferente de pago** la transferencia bancaria, debiendo aportarse el correspondiente comprobante bancario.

Los **pagos superiores a 2.500 euros deberán realizarse por transferencia bancaria**, salvo que concurren situaciones excepcionales que deberán ser debidamente motivadas en la cuenta justificativa³.

Es recomendable que en el contrato o la factura figure el número de la cuenta bancaria donde se va a pagar y que se mencione que su forma de pago será por transferencia. La factura irá acompañada del justificante de la transferencia/s realizada/s.

2. Cheque

Los cheques deberán ser siempre **nominativos**, nunca podrán ser al portador. Se deberá realizar una **fotocopia de cada uno de los cheques emitidos**, esta fotocopia acompañará a la factura correspondiente formando parte de la documentación acreditativa del gasto.

Se debe acreditar contra el extracto bancario el pago de ese cheque.

En la factura se debe consignar que la forma de pago ha sido mediante cheque.

3. Efectivo

Cuando los pagos se realicen en metálico, **la factura deberá estar firmada o sellada por su emisor** y, además, habrá de contener un **sello que deje constancia**

³ La cuenta justificativa es la relación clasificada de las facturas y gastos realizados.

de dicho pago (en el que se especifique pagado, cancelado, cash o similar). En la factura se debe dejar constancia de la forma de pago.

Los pagos mediante esta forma **serán excepcionales**. En la medida de lo posible, se evitará el pago de gastos en efectivo.

Se admitirán gastos pagados por este medio hasta un máximo de 500 euros. Si debido a las condiciones del país donde se trabaja se necesitase ampliar este límite, se deberá solicitar una autorización a la sede de Madrid.

4.1.6. Gastos no subvencionables

Se consideran gastos no subvencionables aquellos que no responden de manera inequívoca a la naturaleza de la intervención, no serán por tanto gastos a imputar contra la financiación de un donante:

- Los **intereses deudores** de cuentas bancarias.
- Los **intereses, recargos o sanciones administrativas y penales**. De estar incluidas en algún justificante de gastos subvencionables, se descontará su importe y se hará constar por escrito dicha circunstancia en el documento original.
- Los **gastos de procedimientos judiciales**.
- Los **impuestos indirectos**, cuando sean susceptibles de **recuperación o compensación**. Si los impuestos son recuperados antes de la finalización del plazo de ejecución se justificarán por su importe neto, deducidos impuestos. En caso contrario podrán imputarse a la subvención (ver apartado 4.1.3).
- Las **indemnizaciones**. No se consideran indemnizaciones las provisiones de fondos a cargo del empleador de obligada aportación, para la financiación de planes de prestaciones por desempleo o jubilación.
- Los gastos en **atenciones protocolarias** (almuerzos, fiestas, recepciones, regalos, flores, entradas a espectáculos, etc.).
- Compra o alquiler de equipamiento y adquisición de materiales de suministros para sedes administrativas, así como para viviendas de personal del adjudicatario o su socio local.
- Construcción o rehabilitación de sedes administrativas o viviendas del personal del adjudicatario o su socio local.

En el caso que de que, derivado de alguna acción vinculada con la ejecución del proyecto se incurriese un gasto de esta naturaleza, se pondrá en conocimiento de la Administradora y se acordará la forma de proceder y la procedencia de los fondos para cubrir dicho gasto.

4.2. Justificantes de gasto

4.2.1. Requisitos formales de los justificantes

➤ Sello-diligencia y numeración de justificantes

Todos los justificantes de gasto originales imputados total o parcialmente a un proyecto concreto, así como aquellos realizados con fondos propios de FRS o de la contraparte local, **deben llevar un sello-diligencia** que los distinga como parte de la cuenta justificativa de dicho proyecto.

El **estampillado** de la diligencia se efectúa **siempre en los originales**, con el sello cuando estos tengan soporte original en papel, y digitalmente en caso de documentos originales digitales.

La diligencia debe contener, como mínimo, lo siguiente:

- **Código** del convenio, proyecto o acción y título (puede ser un resumen).
- **Financiador** de la intervención (AECID, Comunidad de Madrid, UE, etc.).
- **Porcentaje** que se imputa al financiador y/o cofinanciadores del importe del justificante.

Además, todos los documentos (facturas, recibos, etc.) justificantes de gastos, de todos los financiadores, **deben ir numerados**, correspondiendo el número de cada uno de ellos a aquel con el que figuren en el listado general de gastos del período justificado.

Los documentos de gasto en que, por su tamaño, sea imposible estampar el sello-diligencia, se acompañarán con una relación de los mismos en que se haga constar la mencionada diligencia.

➤ Copia auténtica y custodia de originales

Toda la documentación que forme parte de la cuenta justificativa de un proyecto debe ser **original o copia auténtica**. Se remitirá por tanto a la sede de FRS en Madrid, siempre que la normativa del país de ejecución lo permita, toda la documentación original. En el que caso de que la normativa local requiera conservar los documentos originales en terreno en su totalidad o parte de ellos, se enviará a FRS una copia auténtica de todos ellos.

Las copias auténticas deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- está realizada sobre un original previamente diligenciado de acuerdo con lo indicada en el epígrafe anterior, y
- se presenta cotejada y conforme por: cualquier entidad pública española, incluida la representación oficial española en el país/es de ejecución, o bien cualquier entidad

pública del país/es de ejecución, o bien por un notario debidamente acreditado en el país de ejecución.

No todos los financiadores admiten como gasto subvencionable aquellos derivados de la emisión de copias auténticas, habrá que revisar en la normativa correspondiente si son gastos elegibles o no.

Los **documentos originales** justificativos del gasto deben permanecer depositados en la sede de FRS en Madrid o, si no ha sido posible su remisión, en la sede de la contraparte/s local/es, **durante cinco⁴ años**, que se computan desde el momento en que venció el plazo para presentar el Informe de Seguimiento Económico final.

➤ Idioma de presentación

Toda la documentación se presentará con carácter general en **español o en el idioma de la formulación**.

Cada financiador establecerá en la convocatoria o en su normativa el idioma o idiomas aceptados, así como si los gastos de traducción son imputables o no.

➤ Primacía de la legislación local

En aquellos casos en que alguno de los requisitos de la documentación justificativa que se describe en este Manual esté en contradicción con la legislación local del país de ejecución, se estará a lo que determine la legislación local. Esta legislación deberá acreditarse presentando, junto con la cuenta justificativa la propia norma; otro documento oficial emitido por entidades públicas competentes del país de ejecución o; declaración de la OTC, delegación, Embajada u otro organismo competente.

4.2.2. Tipos de justificantes de gasto

➤ Facturas y otros documentos de tráfico legal

El único tipo de justificante aceptado son las **facturas**, es decir, los documentos de tráfico legal en un país para acreditar las transacciones con proveedores. Cualquier otro tipo de justificante generalmente requiere la autorización del financiador.

En la legislación española se entiende por facturas los documentos acreditativos del gasto que recogen la siguiente información:

⁴ Se revisará en la normativa del financiador este plazo y en el caso de que establezca un periodo superior se deberá respetar dicho plazo.

- Número de factura
- Datos identificativos del expedidor (nombre, apellidos, denominación o razón social, Código de Identificación Fiscal y domicilio)
- Datos identificativos de quien realiza el pago, que deberá ser FRS o su socio local.
- Descripción del suministro, servicio u obra adquirido.
- Precio unitario y total.
- Importe en concepto de IVA* (o impuesto equivalente) o, cuando la cuota se repercuta dentro del precio, la indicación "IVA incluido".
- Lugar y fecha de emisión.
- Lugar y fecha de pago.
- Firma y sello del emisor de la factura con la que se acredite la recepción de los fondos (sello de "pagado").
- Forma de pago de la factura: metálico, transferencia o cheque.

Sirva esta lista para los justificantes de gastos generados en España. Para los gastos realizados en el extranjero, se consideran facturas los documentos que sean admitidos legalmente como tales en el tráfico mercantil en el lugar de realización del gasto, aunque éstos no reúnan todos los requisitos que establece la legislación española. Si la legislación local no exige que los justificantes de gasto tengan todos los requisitos que exige la legislación española, junto con la cuenta justificativa se aportará la normativa local o un documento oficial que la acredite.

➤ **Recibos**

Se entiende por **recibos** aquellos **emitidos por la misma entidad o sujeto que efectúa el pago** y firmados por el proveedor de los bienes o servicios, acreditando de esta forma que ha recibido el importe indicado en el mismo. También se consideran recibos los **emitidos por los propios proveedores** cuando estos operan en **mercados informales**.

Salvo que la utilización de estos recibos esté autorizada por la normativa local, tal como se describe en el epígrafe anterior, su uso requerirá siempre autorización previa de FRS o del financiador.

Es importante anticipar la posible necesidad de utilizar recibos para justificar los gastos de una intervención. En el caso de que exista esa posibilidad, se debe elaborar un documento que se enviará a la Administradora de FRS para iniciar los trámites pertinentes, dicho documento debe contener:

- Descripción de las mercancías, bienes o servicios cuya adquisición no puede justificarse mediante factura
- Motivo por el cual no es posible conseguir una factura que acredite el gasto
- Cuantías máximas por partida (naturaleza del gasto) que se pretende justificar con recibos.

Los recibos utilizados para la justificación de gastos de un proyecto ejecutado con FRS deben contener como mínimo la información recogida en el modelo del *Anexo 7: Modelo de Recibo*.

➤ **CEA o costes simplificados**

Se trata de una fórmula específica de justificación de gastos que está recogida en la normativa del financiador. Consiste en justificar todos los gastos de una actividad por el total, de forma conjunta y simplificada, es decir, no será necesario aportar cada uno de los justificantes de gastos, se elaborará un resumen de los mismos.

En el caso concreto de AECID, esta fórmula recibe el nombre de **Certificado de Ejecución de Actividades (CEA)**⁵. Se pueden solicitar para justificar **actividades completas** que todavía no se hayan ejecutado, no son para tipos de gastos, sino para actividades. Se considera especialmente indicado para actividades cuyo gasto se traduzca en un gran número de pequeñas facturas y comprobantes repetitivos y cuya ejecución sea fácilmente verificable.

Se basan en dos premisas: 1) la existencia de unos precios acordados previamente con la administración y 2) la verificación, por parte de la administración, de la realidad de la ejecución de la actividad o actividades previamente presupuestadas.

Su uso como justificante de gasto requiere siempre la autorización previa de AECID. La solicitud a la Unidad Gestora será remitida por la Administradora de FRS en Madrid, dicha solicitud debe ir acompañada de:

- **Presupuesto detallado de la actividad**, firmado por el representante de la entidad solicitante en sede o en el terreno, y conformado por la OTC (o en su defecto CC, Antena, Embajada). El documento a emplear se denomina *Solicitud de uso de CEA presupuesto de actividades a certificar*⁶.
- **Certificado⁶ emitido por OTC** (o en su defecto CC, Antena, Embajada) en el que se acredite que los precios incluidos en el presupuesto se corresponden con los precios de mercado y que la ejecución de la actividad puede ser comprobada.
- **Memoria descriptiva de las actividades** a certificar. Este documento recogerá todos los detalles como fechas estimadas de ejecución, número de participantes, lugar o lugares donde tendrán lugar, contenido, etc.

Una vez analizada esta información, la AECID emitirá la aprobación de la Certificación de Ejecución de Actividades (CEA).

La CEA **se imputa a una única partida presupuestaria**, de acuerdo con la naturaleza de la actividad, aunque los gastos individuales presupuestados pudieran imputarse a distintas

⁵ Consultar el detalle de la normativa AECID sobre esta modalidad de justificación en el apartado Certificación de Ejecución de Actividades (CEA) (R11-VII.3.3).

⁶ Los modelos para ambos documentos están disponibles en la web de la AECID.

partidas de haber sido justificados por separado. De forma general será la partida central o la que recoja la mayor parte del gasto de la actividad.

Es importante tener en cuenta que una vez aprobada la Certificación por AECID, las modificaciones deberán atender a las siguientes condiciones:

- **Variaciones de hasta un máximo del 10% del número de unidades** del mismo tipo y al mismo precio que las aprobadas inicialmente **no precisan autorización**.
- **Variaciones de más del 10% del número de unidades** del mismo tipo y al mismo precio que las aprobadas inicialmente deben ser **autorizadas por la OTC** (o en su defecto CC, Antena, Embajada).
- La introducción de **tipos de unidades distintos** de los inicialmente aprobados en el presupuesto, o la **sustitución de las aprobadas** por otras nuevas, debe ser **aprobada por la AECID**, previa solicitud a la Unidad Gestora y con informe favorable de la OTC (o en su defecto CC, Antena, Embajada).
- La utilización de **saldos remanentes en otras unidades o actividades**, por introducción de precios inferiores a los aprobados, deberá ser aprobada por la AECID, con la conformidad de OTC (o en su defecto CC, Antena, Embajada).
- El **aumento de los precios** de uno o más tipos de unidades debe ser aprobado por la AECID, con la conformidad de OTC (o en su defecto CC, Antena, Embajada), que debe certificar la veracidad del nuevo precio. En este caso se deberá presentar un nuevo presupuesto y se solicitará de la AECID la modificación del importe total inicialmente aprobado.

Una vez ejecutada la actividad y comprobada su ejecución por la OTC (o en su defecto CC, Antena, Embajada), debe emitirse el documento *Certificación de Ejecución de Actividades*⁶. Con este documento queda certificada tanto la ejecución efectiva de la actividad como su coste real final. Este **certificado se incluirá en la cuenta justificativa como medio de acreditación de la realización del gasto correspondiente a la actividad**, sustituyendo al conjunto de justificantes de los gastos individuales que haya sido necesario realizar para su ejecución.

También se incluirá en la cuenta justificativa la Solicitud de uso de CEA, el certificado previo emitido por la OTC y la aprobación de los mismos de AECID, así como todas las modificaciones, su justificación y las aprobaciones de las mismas en su caso.

La Unión Europea ofrece la posibilidad de utilizar lo que denomina **costes simplificados**. En este caso se tendrán que determinar durante la fase de contratación, y su objetivo es simplificar la gestión de la subvención.

Las opciones de costes simplificados pueden adoptar la forma de:

- **Costes unitarios:** abarcan la totalidad, o determinadas categorías específicas, de los costes elegibles que pueden identificarse claramente y se expresan en importes por unidad.

Ejemplo: el coste unitario por mes de trabajo para los costes de personal establecidos sobre la base de políticas internas y costes (de personal) medios; los costes unitarios por el pequeño transporte local u otros gastos en zonas rurales (a menudo en categorías de gastos con multitud de partidas de pequeño volumen o mal documentadas), las dietas, etc.

- **Cantidades fijas únicas:** en términos globales abarcan la totalidad, o determinadas categorías específicas, de costes elegibles que pueden identificarse claramente de antemano.

Ejemplo: el coste global de la organización de un acto inaugural, el coste global de la producción de vídeos informativos, etc.

- **Financiación a tipo fijo:** abarca categorías específicas de costes elegibles que pueden identificarse claramente y se expresan como porcentaje de otros costes elegibles.

Ejemplo: los costes de las oficinas locales y los gastos correspondientes (mantenimiento, seguridad, vehículos compartidos, etc.) imputados como porcentaje de los costes de personal, costes indirectos, etc.

- **Prorrateo de los costes relacionados con las oficinas locales.**

Las opciones de costes simplificados pueden aplicarse a una o varias partidas de costes directos del presupuesto, o a subrúbricas de costes, o a algunos elementos específicos de costes dentro de estas rúbricas.

Como norma general, el importe total de la financiación basada en estas opciones de costes simplificados que puede autorizar el Órgano de Contratación (OC) (excluidos los costes indirectos) no podrá exceder de 60.000 euros por beneficiario.

Dado que esta opción debe solicitarse desde el momento de la formulación, en caso de considerarse su aplicación, se estudiará su viabilidad entre las partes intervinientes en la redacción de la acción. Dado que su aplicación es compleja y entraña muchas consideraciones, la decisión final en todo caso corresponderá a FRS, salvo que no obstente el título de líder de la intervención.

4.2.3. Tipos de gastos subvencionables

Serán gastos subvencionables todos aquellos **ligados a la intervención** y ejecución de las actividades presupuestadas o autorizadas posteriormente, que cumplan las normas sobre justificación que les sean de aplicación y financien la consecución de los objetivos.

Deben figurar **descritos y presupuestados en la formulación** aprobada para la intervención o en sus modificaciones debidamente autorizadas.

El coste de adquisición de los gastos subvencionables no puede ser superior al valor de mercado.

Los gastos subvencionables son de dos tipos: costes directos y costes indirectos

➤ **Costes directos**

Son aquellos **ligados directamente** a la ejecución y que el financiador acepta como tales. Es imprescindible analizar detenidamente la normativa del financiador para afinar la descripción de costes directos.

➤ **Costes indirectos**

Con carácter general son considerados costes indirectos aquellos propios del **funcionamiento regular** de FRS, sus delegaciones, sus socios (en caso de agrupaciones) y sus socios locales, pero que sirven de sostén para la ejecución de la intervención. Es el caso por ejemplo de los costes de alquiler de oficinas, suministros, etc.

Como se menciona en el apartado anterior, será la normativa del financiador correspondiente la que defina con precisión la distinción entre costes directos e indirectos, ya que hay algunos financiadores que admiten un cierto porcentaje de gastos de funcionamiento como costes directos de la intervención.

Casi todos los financiadores admiten que un cierto porcentaje de la subvención se destine a cubrir costes indirectos. FRS como gestora de las subvenciones y/o aportaciones es la adjudicataria de este porcentaje salvo que se pacte otra fórmula en el proceso de formulación.

5. ACREDITACIÓN DE LOS GASTOS

Una vez iniciada la intervención, se irá incurriendo necesariamente en gastos directamente vinculados a la misma. En este apartado se detalla, según la naturaleza del gasto, la documentación necesaria para acreditar dichos gastos.

Los gastos directos por tanto, para que sean subvencionables o elegibles, deben justificarse atendiendo a los requisitos recogidos en este punto del Manual.

De forma general, las compras y contrataciones deben realizarse en el **mercado local** siempre y cuando sea posible. Si la contratación no se efectúa en el mercado local, será necesario el visto bueno del financiador (a través de la autoridad competente en el país) que exigirá una justificación detallada, no siendo una causa legítima el precio del bien o el servicio.

Es importante señalar que, a efectos de contabilización de los límites de contratación o compras establecidos en los siguientes apartados, se considerará el **sumatorio de todos los gastos a cuenta de un mismo emisor o proveedor**. Es decir, si una factura por sí misma no supera el límite establecido pero, a lo largo del periodo de ejecución de una intervención, se contratan más servicios o se adquieren más bienes con el mismo proveedor, se tendrá en cuenta el sumatorio de todos los gastos emitidos por el mismo a los efectos de aplicación de los límites de referencia según la partida presupuestaria correspondiente.

Por ejemplo: Si en el primer año se contrata un servicio técnico de formación por 6.000 euros y en el segundo año se vuelve a contratar al mismo formador para que realice otra formación por un importe de 5.000 euros, aunque de forma individual no supere el límite establecido de 10.000 euros, el sumatorio de ambos gastos sí excede la limitación impuesta por lo que será necesario presentar tres ofertas.

Atendiendo a lo mismo, **no serán admisibles fraccionamientos** para evitar estos límites. Los límites se consideran respecto del conjunto de una actividad, realizada por el mismo proveedor, sin que pueda ésta fraccionarse en distintas subactividades o etapas.

A continuación se detallan las consideraciones a tener en cuenta en cada una de las partidas presupuestarias.

5.1. Evaluaciones externas

Las **evaluaciones externas** pueden ser obligatorias (dependerá del financiador) o voluntarias, en cualquiera de los dos casos, siempre que se financien con fondos de una subvención, deben ser aprobadas por el financiador.

Condiciones:

1. Su contratación tiene que contar con la **no objeción** del financiador⁷.
2. Los informes de evaluación que hayan sido financiados con la subvención **deberán presentarse al financiador en todos los casos**.
3. Los informes de evaluación se presentarán, de forma general, en español (será necesario revisar la normativa o el contrato de subvención). Generalmente la traducción es financiable con cargo a la subvención.
4. No son financiables gastos de personal de FRS o sus socios, para tareas de evaluación, ya que en esta partida sólo se financian evaluaciones externas. Si se incurre en gastos de viajes, alojamientos y dietas como consecuencia de desplazamientos para acompañar al evaluador/a, se imputarán en la partida correspondiente.

Documentación para la justificación económica:

1. Publicación de los **Términos de Referencia (TdR)** de la evaluación. El técnico/a responsable en sede elaborará los TdR junto con el coordinador en terreno. Una vez elaborados se publicarán para garantizar la transparencia del proceso.
2. En el caso de que la contratación sea superior a 10.000 euros:
 - Se requerirán al menos **tres (3) ofertas**.
 - **Memoria justificativa** de la oferta seleccionada en el caso de que no sea la más económica,
 - En caso de no concurrencia de ofertas, será necesario un **informe motivado** de este hecho avalado por la OTC, Delegación, Embajada o autoridad correspondiente en terreno.
3. Independientemente del importe de la evaluación, si la **contratación no se efectúa en el mercado local, será necesario el visto bueno del financiador** (a través de la autoridad competente en el país). Siempre se dará prioridad a la contratación de profesionales locales.

⁷ Revisar la normativa del financiador, en el caso de AECID es obligatorio cumplir con este paso.

4. **No objeción del financiador** a la contratación. El técnico/a responsable en sede presentará al financiador: i) los TdR empleados para la contratación; ii) la propuesta del equipo evaluador seleccionado; iii) si el importe fuera superior a los 10.000 euros, se presentarán también las ofertas recabadas (mínimo tres) y la propuesta de adjudicación motivada de la oferta seleccionada.
5. **Contrato.** Una vez cumplidos los procedimientos anteriores, se formalizará la contratación del equipo evaluador mediante la firma de un contrato.
6. Finalmente, se aportarán las **facturas u otros documentos de tráfico legal y el comprobante de pago correspondiente**. Si se trata de evaluaciones finales la factura podrá tener fecha posterior al final de la ejecución, aunque anterior a la de la de finalización del plazo de justificación.

5.2. Auditorías externas

Las **auditorías externas** serán imputables a una subvención cuando sean obligatorias (dependerá del financiador) o cuya financiación haya sido aprobada por el financiador en la formulación de la intervención.

Condiciones:

1. Su contratación tiene que contar con la **no objeción** del financiador⁸.
2. Los informes de auditoría tienen que pronunciarse sobre el cumplimiento de la normativa de justificación aplicable. Los auditores deben revisar el contenido de la cuenta justificativa completa.
3. Los informes de auditoría se presentarán, de forma general, en español (será necesario revisar la normativa o el contrato de subvención). Generalmente la traducción es financiable con cargo a la subvención.
4. Los informes de auditoría que hayan sido financiados con una subvención deberán **presentarse al financiador en todos los casos**.

Por norma general, las auditorías externas se realizarán en la sede de FRS en Madrid por lo que la responsable de esta tarea, así como de documentarla y justificarla, será la Administradora de la Fundación.

En caso de que se realice la auditoría en terreno, la Administradora supervisará todo el proceso.

⁸ Revisar la normativa del financiador, en el caso de AECID es obligatorio cumplir con este paso.

Documentación para la justificación económica:

1. En base a la normativa del financiador se elaborarán los **Términos de Referencia (TdR)** y se publicarán para garantizar la transparencia del proceso.
2. En el caso de que la contratación sea superior a 10.000 euros:
 - Se requerirán al menos **tres (3) ofertas**.
 - **Memoria justificativa** de la oferta seleccionada en el caso de que no sea la más económica,
 - En caso de no concurrencia de ofertas, será necesario un **informe motivado** de este hecho avalado por la autoridad correspondiente.
3. Independientemente del importe, si la **contratación se efectúa en el mercado local o un tercer país**, se precisará de un informe la autoridad competente en terreno que constate la legalidad de la auditora contratada, de acuerdo con la ley local.
4. **No objeción del financiador** a la contratación. La Administradora presentará al financiador: i) los TdR empleados para la contratación; ii) la propuesta del auditor seleccionado; iii) si el importe fuera superior a los 10.000 euros, se presentarán también las ofertas recabadas (mínimo tres) y la propuesta de adjudicación motivada de la oferta seleccionada.
5. **Contrato**. Una vez cumplidos los procedimientos anteriores, se formalizará la contratación mediante la firma de un contrato.
6. Finalmente, se aportarán las **facturas u otros documentos de tráfico legal y el comprobante de pago correspondiente**. En el caso de auditorías finales, la factura podrá tener fecha posterior al final de la ejecución, aunque anterior a la de la de finalización del plazo de justificación.

5.3. Arrendamientos

Se entiende por **arrendamiento** cualquier contrata de cesión de uso temporal de una cosa, mueble o inmueble. En esta partida se incluirán por tanto los alquileres que, por necesidad de ejecución de una actividad, se precisen, por ejemplo: alquiler de salas para formaciones, de muebles como sillas, mesas, carpas... para el desarrollo de una actividad comunitaria, aperos de labranza para una formación, etc.

No se incluyen los arrendamientos de viviendas de expatriados (gasto correspondiente a la partida de personal), ni de vehículos o transportes colectivos (gastos correspondientes a la partida de viajes, alojamientos y dietas).

Condiciones:

1. No serán elegibles el pago de garantías ni indemnizaciones.
2. No incluye en ningún caso el alquiler de sedes, ni de FRS ni de sus socios.

Documentación para la justificación económica:

1. **Contrato** original o copia autenticada. El contrato debe recoger específicamente el objeto del alquiler, la fecha, importe unitario (al día o por unidad), importe total del servicio de alquiler y la forma de pago.
2. Facturas u otros documentos de tráfico legal y el comprobante de pago correspondiente.

5.4. Equipos, materiales y suministros

Esta partida se subdivide generalmente en **materiales y suministros no inventariables** y **equipos y materiales inventariables**. La diferencia radica en la consideración del bien como inventariable o no.

Será un bien **inventariable** toda adquisición que represente un activo para el proyecto, es decir, cuya vida útil sea superior al año: vehículos, ordenadores, impresoras, etc. Estos equipos y materiales tendrán que incorporarse al inventario y al término de la intervención (con fecha límite) debe ser transferidos según las condiciones establecidas por el financiador.

Se consideran **no inventariables** aquellos elementos que no sean susceptibles de ser reutilizados, por ejemplo: bolígrafos, folios, cartuchos y toner, pegatinas, carpetas, etc.

De forma general, en esta partida se incluyen:

- Adquisiciones⁹ de equipos y materiales, maquinaria, mobiliario, enseres, elementos de transporte, equipos y material informático (hardware y software) y material de oficina, directamente vinculados a la intervención.
- Reparaciones y mantenimiento de los anteriores.
- **Suministros** ligados a los anteriores. Los suministros siempre se considerarán no inventariables.
- **Gastos derivados del envío**, incluyendo tasas aduaneras, instalación y puesta en funcionamiento de los equipos, matriculación de vehículos.

⁹ Algunos financiadores incluyen en esta partida los arrendamientos de este tipo de elementos, habrá que revisar la normativa previamente para asignar estos gastos a la línea presupuestaria correspondiente.

- **Amortizaciones de equipos** propiedad de la entidad o de su socio local puestos a disposición de la intervención.

Condiciones:

1. **No incluye** equipos, materiales o suministros para el **funcionamiento de sedes** administrativas de FRS, sus socios en agrupación o su socio local, que se consideran gastos indirectos.
2. **No incluye** equipos, materiales o suministros **para el personal** del adjudicatario, sus socios en agrupación o su socio local.
3. En el caso de materiales inventariables, debe cumplirse y acreditarse el cumplimiento de las normas de **transferencia y vinculación** indicadas en la normativa del financiador.

Documentación para la justificación económica:

1. En el caso de que la compra a un mismo proveedor sea superior a 10.000 euros:
 - Se requerirán al menos **tres (3) ofertas**.
 - **Memoria justificativa** de la oferta seleccionada en el caso de que no sea la más económica.
 - En caso de no concurrencia de ofertas, será necesario un **informe motivado** de este hecho avalado por la autoridad correspondiente.
2. Si la compra **no se efectúa en el mercado local**, sea cual sea su cuantía:
 - Visto bueno de la autoridad competente en terreno.
 - Documentación aduanera
3. **Contrato** original o copia autenticada. El contrato debe recoger específicamente el objeto de la compra, fecha o plazo de entrega, importe unitario, importe total y la forma de pago.
4. Facturas u otros documentos de tráfico legal y el comprobante de pago correspondiente.
5. En caso de bienes inscribibles:
 - Documentos que prueben la **inscripción en el registro** legal de la propiedad a nombre de la institución o destinatarios finales que se hacen cargo de los mismos, o
 - Documentación que sirva de prueba de estar la inscripción en proceso de tramitación, según las leyes del país de ejecución, junto con compromiso escrito de la entidad adjudicataria de la subvención de remitir a FRS la copia del documento definitivo de propiedad una vez obtenido.

6. **Inventario** de todos los elementos inventariables adquiridos (ver apartado 6.2).
7. **Actas de transferencia y afectación** de los bienes adquiridos en el marco de la intervención, de acuerdo con el modelo y la normativa del financiador (ver apartado 6.3).

5.5. Personal

Se trata de todos los gastos derivados de la **contratación** del personal al servicio **total o parcialmente** de la intervención, cuando exista una **relación laboral**, fija o temporal, con FRS, sus socios en agrupación o su socio local. Se podrán incluir en esta partida los gastos a compensar al personal que mantenga una relación de voluntariado debidamente acreditada.

Serán **subvencionables los conceptos previstos y debidamente reflejados** y cuantificados en el correspondiente convenio colectivo, contrato de trabajo (o acuerdo de voluntariado) y otros documentos vinculantes para las entidades en relación con sus trabajadores (y voluntarios), es decir:

- **Salarios, seguros sociales** a cargo de la entidad **y otras provisiones** de fondos de **obligado depósito** de acuerdo con la legislación local.
- En caso de **personal en el exterior, otros seguros** a nombre del personal o su familia en primer grado, que, de no ser obligados por la legislación laboral, **figuren en el contrato** laboral suscrito por la entidad (o en el acuerdo de voluntariado).
- **Pagos en especie, gratificaciones**, complementos en concepto de traslado, ayuda de vivienda, coste de vida, especial peligrosidad, siempre que **consten** debidamente descritos y valorados en el **contrato** (o en el acuerdo de voluntariado).

En ningún caso serán financiados los gastos de procesos de selección del personal.

Esta categoría se subdivide en cuatro subpartidas:

- **Personal expatriado:** personal que presta sus servicios **en el país de ejecución** de la intervención, con relación sometida a legislación laboral de un país distinto al de ejecución. Cuando esté sometida a la legislación española, será financiable sólo en caso de que se hayan cumplido las obligaciones derivadas del Estatuto de los cooperantes.

Se debe firmar el **acuerdo complementario de destino** y debe existir un **seguro** con las coberturas mínimas legalmente establecidas.

- **Personal local:** sometido a la legislación laboral del país donde se ejecuta la intervención y en el que presta sus servicios.

- **Personal sede:** presta sus servicios en España, país en el que está ubicada la sede de FRS, con relación sometida a la legislación española, y cuyas funciones y tareas se correspondan con las de la puesta en ejecución y el seguimiento de la intervención objeto de subvención. Es especialmente importante revisar la normativa del financiador para conocer las limitaciones presupuestarias de esta subpartida, así como los condicionantes o casos en los que sí se cubren este tipo de gastos.
- **Personal voluntario:** personal con relación basada en la Ley del Voluntariado, o su equivalente autonómico, con **acuerdo de colaboración suscrito**, en el que se identificarán los gastos a compensar y las tareas a desempeñar en el país. Deberá existir un acuerdo de colaboración equivalente, cuando la relación de voluntariado se haya establecido con una entidad no española.

No serán financiables o imputables:

- **Penalizaciones** o compensaciones por incumplimientos de contrato achacables a FRS o sus socios.
- **Recargos por impago o retrasos** en impuestos retenidos o seguridad social.
- Gastos originados por los **miembros de las juntas directivas o consejos de dirección** de las entidades, en sus funciones de dirección.
- Los **gastos de selección de personal**. No son gastos obligatorios o requeridos por lo que deben correr por cuenta de la entidad que decide hacerlos.
- **Gastos de personal posteriores a la finalización de la ejecución**, aunque realice tareas relacionadas con la presentación del informe final. Los gastos de personal admisibles son los relacionados con la puesta en marcha, ejecución y seguimiento.

Documentación para la justificación económica:

1. **Contrato laboral:** contrato de trabajo original (y acuerdo complementario de destino en el caso de personal expatriado), especificando tareas, modalidad de contratación, categoría profesional, salario y otras retribuciones, complementos y compensaciones, cuantificados.

Todos los anexos del contrato formarán parte del mismo y deben ser aportados: TdR, adendas, compromiso de confidencialidad, etc.

Si no figura en el contrato la relación del trabajador con la intervención, por ser anterior a la subvención o ser dedicación parcial, se suscribirá una adenda al mismo en el que se recoja la fecha de inicio de la relación laboral con la intervención, se detallan las funciones y las horas imputables.

Es importante que todos los contratos y anexos estén firmados por el trabajador y firmados y sellados por el representante de la organización contratante.

2. En el caso de personal voluntario, se debe aportar el **acuerdo de colaboración o voluntariado** debidamente firmado, en el que se especifiquen las tareas y los gastos a compensar.

3. Se aportarán todas las **nóminas** del personal, tanto local, como expatriado y sede. Las nóminas deben reflejar todos los conceptos de la remuneración del empleado así como las retenciones de impuestos practicadas. Las nóminas o documentos similares, deberán estar firmadas por el trabajador y selladas y firmadas por la Entidad socia o FRS según corresponda.

Se aporta un formato de nómina que puede servir de referencia en el *Anexo 8: Nómina*.

4. **Boletines de cotización a la Seguridad Social** (o similares en cada país), así como los impresos de **retenciones de IRPF** (o similar).
5. **Pólizas de los seguros** de expatriados o del personal local (siempre que esté recogido en los contratos) y las **facturas** acreditativas del pago de las mismas.
6. Contrato de alquiler de la vivienda del personal expatriado y las facturas correspondientes.
7. En todos los casos se aportará la **documentación justificativa del pago** de todos estos gastos: justificante de la transferencia, copia del cheque emitido o la consigna “pagado” o similar en los casos de pago en efectivo.

Habrà que tener en cuenta que cuando finalice un proyecto habrá que pagar al personal el finiquito y todos los gastos derivados de su fin de contratación, si fuese el caso. Es importante tener en cuenta el presupuesto de este gasto, así como la posibilidad de cubrirlo o no con la subvención.

5.6. Servicios técnicos

En esta partida se incluyen los servicios requeridos para la realización de capacitaciones, seminarios, informes, publicaciones, control de gestión, asesorías jurídicas o financieras, notariales y registrales u otras necesidades, contempladas en la formulación o en sus modificaciones debidamente autorizadas, que no impliquen relación laboral y no puedan incluirse en otras partidas (las evaluaciones y auditorías tienen su propia partida presupuestaria, así como los proyectos de obras que corresponden a construcción y reforma).

De forma general se incluyen en esta partida los gastos de **identificación y formulación** cuando se hayan realizado mediante contratación externa, excepto que el financiador disponga una partida presupuestaria específica para estos conceptos.

Los gastos de **traducción** de documentos al español, cuando se requiera su presentación en ese idioma, o las traducciones de materiales imprescindibles para la ejecución de las actividades planificadas en la formulación se cargarán también en esta partida. Los justificantes de gasto de **traducciones obligatorias podrán estar fechados con posterioridad** a la fecha de finalización del plazo de ejecución de la intervención.

Documentación para la justificación económica:

1. En el caso de que la contratación sea superior a 10.000 euros:
 - Se requerirán al menos **tres (3) ofertas**.
 - **Memoria justificativa** de la oferta seleccionada en el caso de que no sea la más económica.
 - En caso de no concurrencia de ofertas, será necesario un **informe motivado** de este hecho avalado por la autoridad correspondiente.
2. Si la contratación no se efectúa en el mercado local, sea cual sea su cuantía, visto bueno de la autoridad competente en terreno.
3. **Contrato** original o copia autenticada. El contrato debe recoger específicamente el alcance del servicio, fechas o plazo, importe desglosado y/o importe total y la forma de pago.
4. Facturas u otros documentos de tráfico legal y el comprobante de pago correspondiente.

5.7. Viajes, alojamientos y dietas

Como su nombre indica, esta partida incluye los gastos de **desplazamientos, viajes, estancias y dietas**, directamente relacionados con las actuaciones previstas y efectuados por:

- El personal vinculado laboralmente con las intervenciones.
- **El personal en sede**, cuando tengan por objeto la realización de tareas relacionadas con el seguimiento de las intervenciones financiadas con la subvención.
- **Los voluntarios**. En caso de voluntarios de los socios locales, para poder imputar gastos de viajes, alojamientos y dietas, deberá haberse suscrito con ellos un acuerdo de colaboración equivalente al que preceptivamente se exige en caso del Voluntariado español.
- Los destinatarios finales.
- Los desplazamientos que se requieran para el desempeño de servicios técnicos y profesionales que sean esporádicos y no requieran de un contrato escrito (servicios esporádicos de profesores, abogados, notarios o tasadores).

Podemos distinguir **tres tipos**:

5.7.1. Liquidación de dietas y gastos de movilidad individuales

Esta modalidad solo es aceptada para los gastos incurridos por personal con relación laboral (expatriado, local, sede o voluntario).

Condiciones:

1. Los viajes se habrán realizado de forma separada y distinta de los viajes colectivos.
2. Serán para trabajos concretos de poca duración (máximo treinta días).
3. Siempre fuera del lugar de residencia habitual en el país de ejecución.
4. Las liquidaciones serán firmadas por el interesado y contarán con el visto bueno del responsable para el control de estos gastos autorizado por FRS o su socio (normalmente el administrador/a).
5. No serán admisibles las liquidaciones genéricas a tanto alzado. Deberán referirse a desplazamientos concretos y realizarse individualmente para cada uno de ellos, indicando la ruta, las fechas, los objetivos del mismo y los medios de transporte utilizados, cuyo coste, en su caso, se imputará a las liquidaciones adjuntando a las mismas los correspondientes justificantes.
6. La **dieta diaria** (alojamiento más manutención) **máxima** imputable a las intervenciones es de **100 euros/día**.
7. En cuanto a los gastos de movilidad:
 - **Vehículos alquilados:** se justifican con las facturas de la agencia de alquiler y de la gasolina, y especificando el número de kilómetros.
 - Si los desplazamientos se realizaran en **vehículos adscritos a la intervención**, se imputarán a las liquidaciones los gastos de combustible efectuados durante el mismo.
 - Los viajes en **vehículo propio del personal** se imputan por kilómetros realizados, con un **máximo de 0,19 euros/kilómetro** y no precisan de presentación de facturas. No pueden imputarse a la subvención gastos de gasolina, seguros, mantenimiento, etc. de vehículos propiedad del personal ya que el pago de kilometraje es una media para compensación de todo tipo de gastos.
 - Los **pasajes de aviones, trenes, autobuses, etc.**, adquiridos directamente o a través de agencias, deben acreditarse mediante facturas o recibos.
 - De los desplazamientos en **avión** sólo serán imputables a la subvención los que se efectúen en **clase turista**.

Documentación para la justificación económica:

1. **Hojas de Liquidación de dietas.** Se aporta un modelo en el *Anexo 9: Liquidación de dietas individual*. Este resumen del gasto se considerará como un único justificante a efectos a los efectos de su inclusión en el listado de gastos.
2. **Facturas de todos los gastos de transporte**, distintos de kilometraje de vehículos propios, tales como: gasolina, parking, etc.
3. En todos los gastos relacionados con vehículos vinculados a la intervención debe constar la **matrícula del vehículo correspondiente**.

5.7.2. Desplazamientos colectivos

Gastos de desplazamientos efectuados de forma colectiva (por personal, destinatarios finales u otros). Se imputan por los costes reales con listados de justificantes y sus facturas o recibos.

Condiciones:

1. La justificación se acompañará de:
 - **Un resumen, por viaje o actividad, con la suma de los gastos**, desglosada por los tres conceptos (transporte, alojamiento y manutención), en el que se especificará el objeto del desplazamiento, el número de personas incluidas, número de días y fechas, kilómetros recorridos (si se contabilizan gastos de gasolina de los vehículos) y medio de transporte utilizado, con el visto bueno del responsable para el control de esos gastos autorizado por la entidad o su socio local.
 - Los **listados de justificantes** de pagos efectuados por transporte, comidas, alojamientos,
 - Las **facturas** o recibos acreditativos de los gastos.
 - Un **listado de todos los participantes** debidamente firmado por éstos.

Documentación para la justificación económica:

1. **Resumen**, por viaje o actividad, con la **suma de los gastos, desglosada por los tres conceptos** (transporte, alojamiento y manutención), en el que se especificará el **número de personas** incluidas, número de **días y fechas**, **kilómetros** recorridos (si se contabilizan gastos de gasolina de los vehículos) y **medio de transporte** utilizado, con el visto bueno del responsable para el control de esos gastos autorizado por la entidad o su socio local. Se aporta un modelo en el *Anexo 10: Liquidación de dietas colectivas*. El resumen descrito se considera como un único justificante a los efectos de su inclusión en el listado de gastos.

2. **Listados de justificantes** de pagos efectuados por transporte, comidas y alojamientos.
3. **Listado de todos los participantes** debidamente firmado por éstos. Consultar modelo en el *Anexo 11: Listado de participantes*.
4. Es obligatorio presentar todas las **facturas** de los gastos incluidos en la liquidación.

5.7.3. Otros

En este tercer tipo de gastos de esta naturaleza se incluyen todos los justificantes individuales, es decir, que no corresponden a gastos incurridos por un individuo ni a una actividad o liquidación colectiva. Se trata por tanto de:

1. **Combustible, seguros y mantenimiento de vehículos** específicamente identificados y **vinculados a la intervención**, es decir, que estén a nombre de FRS o de su socio local, nunca de personas físicas, y que estén destinados al servicio de la intervención. Los gastos en que puedan incurrir los vehículos propiedad del personal, cuando se pongan al servicio de una intervención, serán resarcidos con el pago del kilometraje incluido en una liquidación de dietas y gastos de movilidad, tal y como se ha indicado en los apartados anteriores.
2. Desplazamientos que se requieran para la prestación de servicios técnicos y profesionales que no requieran de un contrato escrito (servicios esporádicos de formadores, etc.)
3. **Desplazamientos por motivos de trabajo** (asistencia a reuniones, etc.) dentro del lugar de residencia habitual en el país de ejecución.

Documentación para la justificación económica:

1. **Se acreditan mediante cada uno de sus justificantes individuales, facturas o recibos.** Los gastos repetitivos de pequeñas cuantías y con justificantes de reducido tamaño (tickets de autobús, supermercado, etc.) se podrán unificar en uno solo, siempre que sean de la misma naturaleza, a los efectos de su inclusión en el listado de comprobantes justificativos del gasto.
2. En los justificantes de gasto en concepto de gasolina de vehículos que estén específicamente identificados en la intervención y vinculados a ésta, debe figurar la **matrícula del vehículo** de que se trate.
3. Si los servicios técnicos o profesionales no son esporádicos, los desplazamientos y dietas estarán comprendidos en el precio del contrato, computarán a efectos de los límites aplicables en la normativa de contratación y se justificarán de acuerdo con sus correspondientes apartados, imputándose a la misma partida que el contrato.

4. No son financiables los gastos diarios de desplazamiento del domicilio al trabajo, y viceversa, del personal al servicio de la intervención.

5.7.4. Kilometraje

Para los desplazamientos habituales, es preferible utilizar vehículos de la Entidad socia o de FRS, pero si no fuera posible, como ya se ha mencionado, se podrá pagar kilometraje al personal local por el uso de su vehículo¹⁰.

Tanto para la justificación de los gastos por utilización del vehículo propio como para el correcto control del uso de los vehículos de la entidad socia o FRS vinculados a la intervención, se debe realizar un control de los kilómetros realizados con ese vehículo a través del denominado control de kilometraje, se aporta un modelo en el *Anexo 12: Kilometraje*.

Este documento de gestión y control de los vehículos debe incluir los datos del vehículo: modelo, matrícula, chasis. Recoge cada desplazamiento, la fecha, los kilómetros realizados y cada una de las veces que se reposta, incluyendo los litros, el precio unitario por litro y el coste total.

De esta forma es posible realizar un control del uso diligente del vehículo, los desplazamientos realizados con el mismo, el consumo de combustible, así como analizar el consumo de combustible, el coste de cada kilómetro... Es además por tanto una herramienta útil para tomar de decisiones, elaborar presupuestos, etc.

5.8. Fondo rotatorio

Los fondos rotatorios constituyen el tipo de servicio de microcrédito más habitual.

Consisten en un fondo común formado por un grupo, al que cada miembro ingresa periódicamente una cantidad y del que puede obtener préstamos de forma rotativa cuando el grupo lo acepta.

Contemplar en la formulación un fondo rotatorio implica que en la formulación se haya aportado el **proyecto de reglamento del fondo**, que deberá incluir, como mínimo:

- La cuantía de los préstamos.
- El número de beneficiarios.
- El tipo de interés.
- El período de carencia.

¹⁰ Es recomendable que firmen una carta eximiendo de cualquier responsabilidad sobre el vehículo a FRS y a la Entidad socia en caso de accidente.

- El plazo de devolución.

Por ello, se considerarían como gastos subvencionables:

- El **aporte** económico para los **préstamos**.
- Los gastos de gestión y administración del Fondo.
- Los **gastos financieros** y todos aquellos directamente ligados al Fondo, dentro del período de ejecución.

Normalmente, el fondo rotatorio se contempla en el proyecto como un complemento al objetivo principal, de ahí, que se limite el importe destinado al fondo, límite que vendrá determinado, en su caso, por las bases de la convocatoria, pero que de forma general **no debe superar el 10%** de los **gastos directos**.

En el caso de **fondos rotatorios superiores a 50.000 euros** es obligatoria la presentación de una **auditoría financiero-contable externa** cuya contratación se realizará con los mismos requisitos y condiciones que el resto de auditorías imputadas a la intervención (ver punto [5.2 Auditorías](#)). Si el socio local no es una entidad especializada en microfinanzas, la gestión de dicho fondo deberá encomendarse preferentemente a entidades microfinancieras especializadas del país de ejecución.

A la finalización de la intervención, si **no fuera preciso dar continuidad al fondo rotatorio**, los saldos remanentes de capital e intereses serán considerados como **remanentes de la subvención**, procediendo la **devolución** de los mismos al financiador. Se tendrá en cuenta en cada caso la normativa específica del financiador.

Si por el contrario se prevé la **continuidad del fondo** más allá del final de la ejecución de la intervención, deberá **suscribirse** con la entidad a la que se vincule o transfiera la gestión del fondo rotatorio un **acuerdo** en el que se manifieste el **compromiso** de continuar incorporando los beneficios obtenidos por el fondo a la **finalidad para la que se creó**, tras la finalización de la actuación financiada por un período **mínimo de cinco años**.

Documentación para la justificación económica:

1. **Listados de préstamos concedidos** durante el período con indicación de prestatarios, importes, intereses, plazos y destino del préstamo.
2. **Documentación** bancaria relativa al/los **ingreso/s de transferencias o traspasos** de fondos de la subvención al fondo.
3. En caso de fondos superiores a 50.000 €, auditoría externa y memoria económica.
4. En caso de continuidad del fondo, **compromiso escrito y firmado por la entidad**, a la que se vincula o transfiere la gestión del fondo rotatorio, de continuar incorporando los beneficios obtenidos por el fondo, tras la finalización de la actuación financiada por un período mínimo de cinco años.
5. **Contratos de préstamo** entre los prestatarios últimos y la entidad administradora del Fondo, así como recibos de entregas de fondos.

5.9. Gastos financieros

Estos gastos corresponderán a la intervención siempre que se generen en las cuentas vinculadas a la misma, es decir, aquellas cuentas abiertas a nombre de la intervención. Además deben ser considerados **indispensables** para la ejecución de la intervención y que **no deriven de malas prácticas** o incumplimientos legales por parte de FRS o sus socios locales.

Los diferentes tipos de gastos financieros o bancarios que se identifican, así como el tratamiento que se les da, son los que se recogen en el siguiente listado:

- **Gastos de mantenimiento de cuentas:** se deberán justificar por medio de un justificante bancario. En el caso de no poder aportar este recibo, se fotocopiará el extracto del banco sellado por éste, subrayando el importe del coste de mantenimiento.
- **Gastos de cambio de moneda:** se deberán justificar mediante recibos o certificados de cambio proporcionado por la entidad bancaria.
- **Gastos de transferencias** para el pago de facturas: se deberán justificar con el resguardo de la transferencia.
- Los **impuestos de intereses** no se registrarán como gasto, se deducirán del monto de intereses brutos, se registrarán por tanto como **ingreso** la cifra de **intereses netos**. Para conocer su tratamiento ver el apartado 3.3.4 Intereses y otros ingresos.

Documentación para la justificación económica:

1. Certificación bancaria, o extractos de las cuentas, de los gastos financieros en que se haya incurrido.

5.10. Adquisiciones de terrenos y/o inmuebles

En esta partida se incluyen los gastos necesarios para la **adquisición o alquiler de los terrenos e inmuebles** directamente relacionados con la ejecución, y su **inscripción legal** en los registros locales de propiedad: **impuestos, tasas, gastos notariales, licencias legales, etc.**

No incluye la compra (ni alquiler) de sedes administrativas ni la compra de viviendas del personal.

Documentación para la justificación económica:

1. **Contrato** de la adquisición o alquiler original o copia autenticada.

2. **Facturas** u otros documentos de tráfico legal así como los comprobantes de pago.
3. En el caso de compra se deben presentar los documentos que prueben la **inscripción en el registro legal** de la propiedad a nombre de la institución o destinatarios finales que se hacen cargo de los mismos.

Si el proceso de inscripción no ha finalizado, documentación que sirva de prueba de estar la **inscripción en proceso de tramitación**, según las leyes del país de ejecución, junto con **compromiso** escrito del socio local de remitir la copia del documento definitivo de propiedad una vez obtenido.

4. **Actas de transferencia y afectación** de los inmuebles adquiridos, de acuerdo con lo establecido en el punto 6.2 Actas de transferencia y afectación.

5.11. Construcción y/o reforma de inmuebles

Incluye todos los gastos ligados directamente a trabajos de construcción y reforma contemplados en la intervención: mano de obra y traslado de trabajadores en su caso, materiales y su transporte, desescombrado, informes técnicos obligatorios, licencias, tasas, seguros obligatorios, proyectos y dirección de obras, etc.

Se cubrirían los costes tanto de **obras de primer establecimiento, obras de reforma** (las que suponen ampliación, mejora, modernización, adaptación, adecuación o refuerzo de un inmueble o infraestructura ya existente), como **obras de gran reparación** (las dedicadas a reparar un menoscabo en un bien inmueble o infraestructura, producido por causas fortuitas o accidentales cuando afecten de manera fundamental a la estructura existente).

En la formulación de la intervención debe estar claramente detallado el objeto del presupuesto de esta partida: si se trata de nueva construcción o reforma, el alcance la misma, la ubicación, etc.

No se pueden imputar a la subvención:

- Reformas o reparaciones en **viviendas del personal**.
- Reformas o reparaciones en **locales o sedes, excepto** si coincide con los destinatarios finales o se trata de entidades públicas locales, o si los inmuebles o infraestructuras van a ser transferidos a éstos al final de la intervención, de acuerdo con lo indicado en el punto 6.2 Actas de transferencia y afectación.

Documentación para la justificación económica:

1. En el caso de que la contratación sea superior a 10.000 euros:
 - Se requerirán al menos **tres (3) ofertas**.
 - **Memoria justificativa** de la oferta seleccionada en el caso de que no sea la más económica.

- En caso de no concurrencia de ofertas, será necesario un **informe motivado** de este hecho avalado por la autoridad correspondiente.
2. Si la contratación no se efectúa en el mercado local, sea cual sea su cuantía, visto bueno de la autoridad competente en terreno.
 3. **Contrato** original o copia autenticada.
 4. En caso de **obra nueva** o de obras que **afecten a la estructura básica** de los inmuebles o infraestructuras reformadas, **proyecto de obra visado** por el colegio profesional correspondiente. Si la legislación local no exige el visado de proyectos de obra, habrá de justificarse este extremo.
 5. Si se reforman inmuebles alquilados, debe figurar el consentimiento del propietario.
 6. **Facturas** u otros documentos de tráfico legal así como los comprobantes de pago.
 7. Certificaciones de obra.
 8. En el caso de que los bienes sean **inscribibles**, se deben presentar los documentos que prueben la **inscripción en el registro** legal de la propiedad a nombre de la institución o beneficiarios que se hacen cargo de los mismos.

Si el proceso de inscripción no ha finalizado, documentación que sirva de prueba de estar la **inscripción en proceso de tramitación**, según las leyes del país de ejecución, junto con **compromiso** escrito del socio local de remitir la copia del documento definitivo de propiedad una vez obtenido.
 9. **Actas de transferencia y afectación** de los inmuebles construidos o rehabilitados.

Las construcciones o reformas siempre son actividades que implican **riesgos** asociados con la debida diligencia o efectividad de los trabajos realizados. A menudo se observan comportamientos poco profesionales por parte de las empresas contratadas, retrasos, incrementos del presupuesto inicial a medida que avanza la construcción (o reforma), paralizaciones repentinas, etc.

Por este motivo es fundamental establecer **sistemas de control y gestión** responsables de la ejecución de este tipo de actividades.

Algunas de estas medidas de control, sin perjuicio de otras que el socio local tenga previsto en sus procedimientos internos, son:

1. **Periodificación de los pagos.** Los presupuestos de construcción y reformas normalmente se subdividen por unidades de obra, se debe establecer un calendario de pagos acorde con esta división del presupuesto, de forma que se pueda ir comprobando la ejecución de cada unidad antes de realizar el pago de la siguiente.
2. **Certificaciones de obra:** se trata de informes o documentos que certifican la parte ejecutada de la **obra** en el momento en el que se firma. En el *Anexo 13: Certificación*

de obra, se aporta un modelo que recoge la información mínima que una certificación de obra debe recoger.

3. **Retención de garantía:** sobre cada pago se establece una retención entre un 5-10% que se pagará una vez entregada la obra, realizadas todas las comprobaciones y superados todos los procesos de verificación y control de calidad.

Todos estos sistemas de control deben quedar debidamente recogidos en el contrato de construcción o reforma y por tanto firmados y aceptados por todas las partes intervinientes.

6. GESTIÓN DE ACTIVOS

6.1. Plan de compras

Durante la fase formulación ya se identifican todas las compras de bienes y contratación de servicios y obras, especialmente aquellos que suponen un gasto mayor, como son las compras de equipamientos, los servicios técnicos especializados o la contratación de obras de construcción y/o reforma.

Una vez aprobada la intervención, como una de las tareas iniciales es recomendable elaborar un **plan de compras**. Se trata de una sistematización de las compras que ayudará a planificar la ejecución de las mismas a lo largo de la vida del proyecto.

En el Anexo 14: Plan de compras, se aporta un modelo para estructurar la información relevante y mínima que debe incorporar este plan. Como se observa, de un vistazo podemos saber el importe total de cada compra o servicio, prever el procedimiento de compra adecuado, si hay que realizar algún procedimiento previo y organizar las tareas del equipo implicado ya que tenemos una periodificación clara de las adquisiciones.

Tener claro el **procedimiento de compra** correspondiente resulta clave, ya que no es lo mismo una **compra directa**, aquella que se puede realizar inmediatamente con un único proveedor, **selección de 3 proveedores**, aquellas cuyo importe supere los 10.000 euros y sea inferior a 50.000 euros, o una **licitación**. Los límites económicos de cada uno de los procedimientos se muestran de forma resumida en el siguiente cuadro:

Importe del gasto en EUROS (*)	Procedimiento
Hasta 10.000	Compra directa
10.001 – 50.000	Selección de 3 proveedores
A partir de 50.001	Licitación pública

() Se aplicará la normativa del financiador en caso de ser más restrictiva.*

En ningún caso se podrán fraccionar las compras para evitar el cumplimiento del procedimiento correspondiente.

Como se ha indicado, todas las adquisiciones que representen un activo para el proyecto, es decir, con una vida útil superior al año, serán objeto de **inventario** al considerarse materiales inventariables y estarán etiquetados y codificados según las referencias del inventario.

6.1.1. Compra directa

Se realizará una compra directa cuando el **coste del bien, servicio u obra no supere los 10.000 euros** (impuestos indirectos incluidos). En este caso, no será necesaria ningún tipo de autorización.

No está autorizada la contratación de organizaciones externas especializadas en gestiones técnicas y comerciales en este caso. Si el socio local decide contar con este servicio, asumirá todos los costes de gestión, será imputable a la intervención únicamente el coste del bien o servicio.

En algunas ocasiones, puede resultar ventajoso establecer **Contratos Marco**. Se trata de contratos firmados con proveedores para el suministro de bienes o servicios a un precio fijado y durante un período de tiempo determinado, por ejemplo: gasolineras, servicios de internet, etc. Junto con las distintas facturas justificativas del gasto, se debe aportar original o copia compulsada del Contrato Marco.

6.1.2. Selección de 3 proveedores

Cuando el **coste total supere los 10.001 euros**, será necesario realizar una compra a través del sistema de selección de 3 proveedores. Los pasos a seguir en este caso serán:

1. **Petición de ofertas:** se redactarán las características del producto o servicio solicitado y se remitirá, como mínimo, a tres proveedores reconocidos para que presenten los presupuestos y condiciones en las que podrían satisfacer el pedido. Si no existiese experiencia previa, se recomienda la obtención de más de tres cotizaciones.

Las ofertas de los proveedores, al menos, deben proporcionar la siguiente información:

- Descripción del producto a comprar. El producto debe tener las mismas características en todas las ofertas.
- Desglose de los impuestos (si existen) o, al menos, que en la cotización se indique que el importe tienen incluidos los impuestos.
- Fecha y lugar de entrega.
- Precio unitario, número de unidades y precio total, indicando explícitamente la moneda en la que está expresado. En caso de recibir una oferta en divisa, la oferta deberá establecer el tipo de cambio de referencia.
- Período de garantía.
- Forma de pago.
- Validez de la oferta.

Estas ofertas deben entregarse firmadas y selladas.

2. **Estudio de ofertas:** una vez recibidas las ofertas, se preparará un estudio comparativo de ofertas. Dicho estudio mostrará las condiciones de entrega de cada oferta en comparación con la solicitud, la calidad de cada ofertante, así como toda la información necesaria para la toma de la decisión, incluidas las posibles incidencias surgidas durante la fase de petición de ofertas. En dicho estudio se harán constar las empresas de las cuáles se ha solicitado oferta y mediante qué vía.

En el estudio, se realizará una propuesta o informe sobre el proveedor o los proveedores a seleccionar.

Se tendrán en cuenta en todo momento los principios que rigen la selección de proveedores habituales de FRS, establecidos en el Código de Conducta¹¹.

A través de este estudio de las ofertas que, deberá ser preparado por el administrador/a en terreno, el equipo técnico en terreno decidirá cuál será el proveedor seleccionado. En caso de discrepancias o dudas, se consultará con la Administradora de FRS en sede.

3. **Elaboración del Expediente:** se compilará en el Expediente la documentación generada durante el proceso. Dicho expediente tendrá, como mínimo, la siguiente documentación:
 - Original de la solicitud del producto o servicio.
 - La solicitud de ofertas enviadas a los proveedores y la documentación anexa enviada a los mismos.
 - Ofertas recibidas, al menos 3.
 - Estudio comparativo de ofertas, junto con la documentación que se considere necesaria.
 - Memoria justificativa, en caso de que el proveedor seleccionado no sea el más económico.

6.1.3. Licitaciones

Cuando las compras sean superiores a 50.001 euros el sistema de compra a utilizar será a través de la licitación o concurso público.

Los pasos a seguir para realizar una compra a través de este sistema serán:

¹¹ El Código de Conducta de FRS fue aprobado por el Patronato el 25 de abril de 2018. Está disponible en el portal de transparencia de la web, se puede descargar en el siguiente link: <https://www.fundacionfrs.es/download/codigo-de-conducta-frs/>.

1. **Definición de los criterios de la licitación adjudicación (Concurso Público):** se definirán las características del producto, servicio u obra requerida, así como las condiciones económicas.

En el pliego de condiciones se deberá incluir como mínimo:

- Especificaciones técnicas del objeto del contrato y modalidades de entrega.
- Valor unitario y total del objeto de licitación, con el desglose de impuestos si los hubiera.
- Disposiciones administrativas para la calificación de las empresas que se presenten. (documentos de legalidad de la empresa, garantías bancarias de anticipo y de ejecución).
- Criterios de calificación tanto técnicos como económicos.

Igualmente se deberá tener en cuenta la documentación requerida por el financiador o la exigencia de inclusión de determinadas cláusulas en los pliegos de condiciones o en los propios contratos con los suministradores.

Para la definición de los criterios de adjudicación se tendrán en cuenta los principios que rigen la selección de proveedores habituales de FRS, recogidos en el Código de Conducta.

2. **Publicación de las condiciones:** una vez elaborado el documento de condiciones se publicará en, al menos, un periódico del país de tirada nacional y en la página web del socio local (o de FRS si se trata de una contratación en España). En este anuncio se tendrá que hacer mención expresa al proyecto, reflejar el código del mismo y deberá llevar el distintivo de FRS, el socio local y el financiador y marcar claramente el objeto del concurso, los plazos de recogida de la documentación y los plazos de entrega de las ofertas.
3. **Recepción de ofertas:** transcurrido el plazo establecido en el pliego de condiciones, se realizará la apertura de las ofertas recibidas. Esta apertura será pública y se levantará acta de la misma.
4. **Estudio de ofertas:** se preparará un estudio comparativo que mostrará las condiciones de entrega de cada oferente en comparación con la solicitud, así como toda la información necesaria para la toma de la decisión.

El administrador/a en terreno será responsable de elaborar este estudio y realizará una propuesta sobre el proveedor o los proveedores a seleccionar.

El equipo técnico en terreno decidirá cuál será el proveedor o proveedores seleccionados. En caso de discrepancias o dudas, se consultará con la Administradora de FRS en sede.

La decisión debe ser comunicada de forma oficial a todos los proveedores que haya presentado una oferta.

5. **Elaboración del Expediente de licitación:** se compilará en el “expediente de licitación” la documentación generada durante el proceso. Dicho expediente tendrá, como mínimo, la siguiente documentación:

- Documento de licitación.
- Anuncio/s publicados.
- Acta de apertura de sobres.
- Estudio comparativo de ofertas, junto con la documentación que se considere necesaria.

6.1.4. Cierre del proceso

Una vez realizados los pasos correspondientes según el proceso de compra adecuado, se realizará el pedido o el **contrato** y se enviará al proveedor o proveedores seleccionados. En caso de compra directa no es necesario que exista un contrato salvo que se trate de un contrato marco tal y como se ha indicado en el punto 6.1.1. Compra directa.

Si durante la gestión del contrato surgiesen modificaciones al mismo, cuando éstas supongan una alteración en el precio final inferior a un 10% del importe y no cambie el nivel de autorización, podrán ser aprobados directamente, en caso contrario, será necesario revisar el proceso compra, pudiendo suponer realizarlo nuevamente.

Cuando la mercancía se entregue o el servicio haya sido prestado, se deberá realizar una **nota de entrega o albarán** que justifique la finalización del compromiso. En el caso de los servicios técnicos, la fecha de entrega del producto final (informe) tendrá validez a estos efectos. En el caso de una obra de construcción y/o reforma, se firmará un certificado de obra final.

En el caso de una compra directa el **pago** se efectúa al contado y debe acreditarse con el comprobante correspondiente. En el resto de casos, se procederá al pago final una vez haya finalizado el contrato en todos sus términos y condiciones.

6.2. Inventarios

Como se ha indicado, todas las adquisiciones que representen un activo para el proyecto, es decir, con una vida útil superior al año, serán objeto de **inventario** al considerarse materiales inventariables y estarán etiquetados y codificados según las referencias del inventario.

Todas las adquisiciones de bienes inventariables realizadas con cargo al proyecto deberán ser recepcionadas correctamente, con el fin de que puedan ser identificadas y dadas de alta en el inventario.

El responsable de la administración será responsable de mantener inventarios actualizados de todos los bienes que forman parte del proyecto. Trimestralmente se comprobará que todos los bienes inventariados se encuentran físicamente.

El sistema de inventario se hace necesario para el control de los activos del proyecto y su posterior transferencia a los beneficiarios, agrupaciones de éstos legalmente constituidas o entidades públicas.

Al final del proyecto, se deberá actualizar el inventario y añadirlo a la memoria justificativa.

Si se hubiese producido un robo, extravío o deterioro de algún elemento del inventario, se deberá acreditar documentalmente a través de denuncia ante la policía (caso de robo) o informe detallado de lo ocurrido (caso de extravío o deterioro). Se consultará a la Administradora en la sede de Madrid para valorar la situación caso por caso.

En el *Anexo 15: Inventario*, se proporciona un modelo que incluye la siguiente información, aspectos mínimos a incluir en un inventario interno:

- **Código:** número de inventario dado al activo, éste deberá hacer referencia:
 - Tipo de activo: EQ - equipos informáticos, MB - Muebles, VH - vehículos, etc.
 - Año de adquisición: 2018 – 18, 2019 – 19, etc.
 - Número de orden (correlativos)

Ejemplo: Vehículo adquirido el 31/01/2019: *VH-19-0001*

- **Descripción del activo.**
- **Nº de serie:** número que aparece en algunos activos tales como equipos informáticos, electrónicos o de comunicación, nº chasis en vehículos, etc.
- **Ubicación actual:** identificar exactamente quien tiene ese bien o donde está.
- **Nº factura:** ver en la factura de compra del activo.
- **Fecha adquisición:** ver en la factura de compra del activo.
- **Proveedor:** ver en la factura de compra del activo.
- **Cantidad:** unidades adquiridas del activo descrito.
- **Moneda Local:** importes unitarios y totales del activo adquirido en el mercado local.
- **Tipo de cambio:** el aplicado en la relación de facturas para convertir a EUR el importe en moneda local de ese activo.
- **Euros:** importes unitarios y totales aplicando el tipo de cambio o el valor de adquisición en caso de que no se hubiera realizado la compra en terreno.
- **Financiador:** origen de los fondos con los que se ha realizado la adquisición de ese activo.

- **Categoría del bien:** Terrenos, inmuebles, maquinaria, mobiliario, útiles y herramientas, medios de transporte, equipos informáticos, otros.
- **Transferencia:** fecha y destinatario del acta de transferencia y afectación firmada. Si aun no se ha realizado, estos campos se dejarán en blanco.

6.3. Actas de transferencia y afectación

Es importante tener en cuenta que el conjunto de bienes y equipos, infraestructuras, materiales y recursos, serán propiedad del Proyecto hasta su completa finalización y no podrán ser empleados para ninguna otra tarea que no esté directamente relacionada con la ejecución del mismo.

Al finalizar el proyecto, se realizará la donación de estos bienes. Normalmente, serán donados a los beneficiarios o a la Entidad socia del país; no obstante, es muy importante tener en cuenta que algunos donantes establecen requisitos sobre el destino preferente y su afectación. Por ejemplo, en el caso de los proyectos financiados por AECID, la regulación marca que los activos serán donados preferentemente a los beneficiarios o a entidades públicas, quedando los activos afectados a los objetivos del proyecto durante el período de tiempo fijado en la normativa, además, dicha afectación y transferencia se efectuará en el formato específico establecido por AECID al efecto.

Los **bienes** adquiridos **deben** quedar formalmente **vinculados a los fines** para los que fue concedida la subvención.

En este caso, tomaremos como referencia la normativa de ACEID y será por tanto la guía a seguir salvo que el financiador establezca una normativa propia y/o más exigente que esta.

El periodo de vinculación (afectación) a los fines de la intervención se computa en base a lo establecido en la siguiente tabla:

Tipo de bien	Periodo de vinculación	Inicio del cómputo del periodo de vinculación
Terrenos e inmuebles	20 años	Desde la fecha de finalización de la ejecución
Maquinaria industrial o agrícola y generadores	10 años	Desde la fecha de adquisición del bien*
Mobiliario de oficina	10 años	* Si al finalizar una intervención ha terminado también el período de obligada vinculación (afectación) de los bienes a los fines de la intervención, no existirá obligación de transferirlos
Útiles y herramientas industriales y agrícolas	6 años	
Medios de transporte	5 años	
Equipos informáticos, fotocopiadoras, faxes, teléfonos, equipos de radio, u otros de similar naturaleza	4 años	

En todos los casos será obligatorio levantar un acta de la transferencia y/o afectación. Ver formato en el *Anexo 16: Actas de Transferencia y Afectación*.

Cabe destacar la importancia de conocer con antelación la normativa reguladora y, en caso de no poder cumplirla, comunicar y buscar el acuerdo escrito del financiador.

7. INFORMES Y CIERRES

7.1. Informes económicos intermedios

Trimestralmente se deberá prepara y enviar a la sede de Madrid la siguiente información:

- **Conciliación bancaria del trimestre.** A través de la conciliación bancaria se analizarán a qué se deben las diferencias que pueden existir entre el saldo bancario contable y el saldo bancario real.
- **Seguimiento del presupuesto.** El Técnico de Proyectos deberá explicar las principales diferencias existentes entre el presupuesto formulado y el presupuesto ejecutado. No se podrán hacer modificaciones en exceso de gastos, o cambios de partidas sin la preceptiva autorización de la Administradora si es necesario.
- **Inventario.** Se deberá enviar el inventario actualizado a la fecha de la conciliación. Se explica cómo gestionar y realizar el inventario en el apartado 6.1 Inventarios de este manual.

Ningún bien inventariado en un proyecto podrá pasar a formar parte de otro proyecto sin la previa autorización del Técnico de Proyectos (que tendrá que verificar la pertinencia de tal procedimiento según la normativa aplicable).

- **Expedientes de compras del trimestre.** Se enviarán todos los expedientes de compra generados en ese trimestre. Un expediente compra está formado por los siguientes documentos: presupuestos, memoria justificativa y contrato. En el terreno se dejará una copia de estos.
- **Documentación bancaria.**
- **Documentación de personal.** El personal adscrito al proyecto y financiado por éste solo pondrá acometer como tareas principales de su actividad profesional las directamente ligadas al proyecto en su porcentaje financiado por el presupuesto.

En el caso de trabajadores que trabajen para varios proyectos se deberá firmar un anexo al contrato de trabajo, donde se desglose el tiempo de su jornada que dedica a cada proyecto.

- **Expedientes de gasto del trimestre.** Estos deberán ordenarse siempre por partida presupuestaria y fecha en el listado de facturas valoradas en euros en base al tipo de cambio medio en ese momento.

De forma **mensual**, antes del día 15 del mes siguiente, se debe remitir el **seguimiento económico** y aquellos **documentos relevantes** como: justificantes de transferencias, extractos bancarios, etc.

7.2. Informe económico final de proyecto

Una vez finalizado el proyecto, como máximo **dos meses después del fin** de éste, se deberá enviar el informe final de proyecto a la sede de Madrid. En este informe se deberán explicar:

- Las desviaciones entre el presupuesto original y el presupuesto ejecutado. No puede haber desviaciones que no estén previamente autorizadas por escrito.
- Los gastos imputados en cada partida.
- Cuadro resumen del estado de la financiación que muestre el saldo a devolver o solicitar al donante, si se tratase de una financiación externa.

El *Anexo 17: Informe Económico*, se aporta un modelo para realizar el seguimiento económico de las distintas intervenciones.

7.3. Cierre del proyecto/ operación

Para cerrar un proyecto es necesario realizar los siguientes trabajos:

- Enviar los fondos no ejecutados a la sede de Madrid.
- Cerrar la/s cuenta/s bancaria/s abierta/s para el proyecto.
- Conseguir los certificados necesarios de la Contraparte o de otras Entidades/Beneficiarios.
- Realizar la entrega y afectación de los bienes del inventario. Se deberá enviar a la sede de Madrid las actas de entrega o de afectación de todos estos bienes firmadas y selladas.

8. GESTIÓN DOCUMENTAL

La documentación física de cada proyecto se archivará en carpetas (tantas como sean necesarias para contener los documentos que deban conservarse) debidamente identificadas y ordenadas.

Básicamente, los documentos a recopilar y conservar serán aquéllos que sean necesarios para demostrar al financiador la pertinente ejecución del proyecto, los movimientos económicos generados, las comunicaciones oficiales y las relaciones mantenidas.

Los documentos deberán ser originales, y si no fuera posible, se realizarán fotocopias debidamente compulsadas de originales que deberán cumplir con los requisitos de los financiadores.

Las carpetas y su contenido deberán estar lo suficientemente ordenados y claros para que cualquier persona, no involucrada directamente con el proyecto, entienda, sin necesidad de preguntar a nadie, los procesos y circunstancias de la ejecución del proyecto. Por ello, a menudo, deberán archiversse comentarios y explicaciones firmadas junto a algunos documentos a modo de notas de archivo.

A continuación se establece un índice con los contenidos que deberán archiversse en las carpetas. Por cada punto de este índice deberá existir una portada física a partir de la cual se ordenarán los documentos físicos correspondientes, con los mismos nombres utilizados en este documento.

Esta documentación se debe enviar a la sede de Madrid cada tres meses, donde la Administradora y la Técnica del proyecto mantendrá ordenada en todo momento. En el terreno se dejará una copia para consulta.

Además de la documentación física, es recomendable guardar una copia digital de la cuenta justificativa completa de la intervención.

A continuación se detalla la documentación que se deberá archivar:

8.1. Documentación básica del proyecto

FRS - FINANCIADOR

1) Orden de Bases (si existe) y Convocatoria de referencia.

2) Propuesta enviada al financiador (narrativo, presupuesto y anexos) o realizada en FRS.

-
- 3) Contrato firmado entre FRS y el financiador junto con la propuesta revisada, si existiera.
-
- 4) Modificaciones y derogaciones aprobadas por el financiador y correspondencia al respecto si existiera.
-
- 5) Aprobación del financiador para el uso de recibís, cambios sustanciales u otros si existieran.
-
- 6) Visto bueno del financiador para auditorías, evaluaciones u otros si existieran.
-
- 7) Informes intermedios entregados al financiador.
-
- 8) Informe final entregado al financiador.
-
- 9) Aceptación de Actas de Transferencia y Afectación a entidades socias o futuros proyectos si existieran.
-
- 10) Liquidaciones finales del proyecto con el financiador y correspondencia al respecto si existiera.
-

FRS - SOCIO LOCAL

- 1) Convenio firmado entre FRS y el socio local o contraparte.
-
- 2) Protocolo de ejecución o Memorándum de entendimiento (MoU sus siglas en inglés) firmado entre FRS y el socio local.
-

8.2. Correspondencia y e-mails generados (sólo los relevantes)

Se preparará un archivo con todos los e-mails relevantes generados a lo largo del proyecto con el financiador (entrada y salida) y con FRS sede de Madrid (entrada y salida).

Si hay algún otro tipo de correspondencia relevante para la justificación de la intervención, se archivará del mismo modo asignándole una nomenclatura que especifique la naturaleza de la misma. Por ejemplo: correspondencia con notarios, en caso de haber sido necesarios sus servicios para la firma de un contrato; correspondencia con traductores oficiales, si se ha elaborado un manual en distintos idiomas, etc.

8.3. Documentación bancaria y monetaria

La documentación se ordenará por cada cuenta bancaria abierta.

Se deberá enviar a la sede de Madrid la siguiente documentación:

DOCUMENTACIÓN BANCARIA Y MONETARIA

- 1) Documento/s de apertura de cuenta/s emitido por el Banco. (ver punto [3.1.2 Documentación bancaria](#)).
 - 2) Extractos mensuales emitidos por el Banco.
 - 3) Certificaciones de intereses emitidas por el Banco (deberán ser anuales y por toda la duración de la vida de la cuenta bancaria, sin perjuicio que puedan solicitarse otras con diferente periodicidad).
 - 4) Certificaciones de cierre de cuenta/s bancaria/s emitida/s por el Banco.
 - 5) Fotocopia de los cheques utilizados.
 - 6) Documentos de solicitud de fondos (ver punto [3.3.1 Solicitud de fondos](#)).
 - 7) Documentos de transferencias efectuadas y recibidas (ver punto [3.3.2 Recepción de remesas](#)).
 - 8) Documentos de tipos de cambio de moneda realizados (ver punto [3.3.3 Cambios de moneda](#)).
 - 9) Justificantes de todas las transferencias realizadas.
 - 10) Arqueos de caja impresos y firmados, realizados al menos mensualmente (ver punto [3.2.2 Documentación de Caja](#)).
 - 11) Otros documentos emitidos por el Banco relativos a imposiciones, reintegros en efectivo, etc.
-

8.4. Documentación básica de Personal

DOCUMENTACIÓN DE PERSONAL

- 1) Contratos de trabajo, prórrogas o adendas, comunicaciones de cambios de categoría o condiciones laborales, debidamente impresas y firmadas por todas las partes.
 - 2) Nóminas impresas y firmadas por todas las partes y comprobantes de pago.
 - 3) Facturas de los impuestos y retenciones aplicados sobre las nóminas del personal así como los comprobantes de pago de los mismos.
 - 4) Descripción del puesto y perfil del candidato (TdR) o funciones estandarizadas de cada puesto de trabajo.
 - 5) Organigrama del proyecto.
 - 6) Ofertas y publicaciones realizadas para la selección de candidatos a los puestos, si existiera.
-

8.5. Documentación básica de los procedimientos de compra o contratación

DOCUMENTACIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN

- 1) Si compra o contratación directa:
 - i) Contrato si procede.
 - ii) Factura o recibo.
 - iii) Justificante de pago.
 - iv) Justificante de recibir el bien o de haber realizado el servicio
 - 3) Si procede selección de 3 proveedores:
 - i) Publicación de la oferta o solicitud de ofertas a proveedores
 - ii) Ofertas recibidas (al menos 3)
 - iii) Estudio comparativo de las ofertas y memoria justificativa si procede.
 - iv) Contrato
 - v) Factura o recibo.
 - vi) Justificante de pago.
 - vii) Justificante de recibir el bien o de haber realizado el servicio.
 - 4) Si procede licitación (construcción o adquisición de bienes superior a 50.000 euros):
 - i) Documentación de la licitación.
 - ii) Publicación de la licitación.
 - iii) Ofertas recibidas.
 - iv) Estudio comparativo de las ofertas y memoria justificativa si procede.
 - v) Contrato
 - vi) Factura o recibo.
 - vii) Justificante de pago.
 - viii) Justificante de recibir el bien o de haber realizado el servicio.
-

8.6. Expedientes de gasto completos

Cada gasto llevará asociado un expediente, que son todos los documentos que sirven para justificar la veracidad del mismo. Los gastos deben ordenarse igual que en la cuenta justificativa final, por partida y fecha, numerándose igual que en el seguimiento económico final para facilitar su búsqueda y localización.

Cada expediente de gasto debe contener, al menos, el **justificante de gasto** original y debidamente diligenciado y el **justificante pago**.

En caso de que no se pudiesen enviar los justificantes originales, se deberán realizar fotocopias (una vez diligenciado el original) compulsadas de estas facturas.

8.7. Certificados

CERTIFICADOS

- 1) Objetivos conseguidos (sólo para AECID).
 - 2) Costes indirectos.
 - 3) Recepción o no de otras subvenciones públicas o privadas para el mismo proyecto.
 - 4) Ubicación de las fuentes de verificación.
 - 5) Ubicación de las facturas y comprobantes originales.
 - 6) Recuperación o no de los impuestos indirectos (se requiere un certificado firmado por el socio local o autoridad competente en terreno y otro de FRS firmado por Dirección)
 - 7) Cofinanciación, aporte realizado por cada socio de la intervención.
 - 8) Coste total.
 - 9) Recepción de fondos por parte del socio local.
 - 10) Vehículos vinculados a la intervención.
-

8.8. Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación son los **medios de información** que se utilizarán para calcular el **valor de los indicadores** de la formulación y verificar si este se corresponde con las metas establecidas. También son importantes las fuente de verificación que corresponde a las **actividades** del proyecto que, además de las que tienen que ver con los gastos incurridos y que ya se han ido definiendo a lo largo de este manual, deben demostrar la ejecución de cada una de ellas.

Estos medios de información pueden ser de varios tipos y el elegir uno u otro dependerá de los indicadores que hayan construido y/o de la actividad a documentar. Algunas de las fuentes de verificación más comunes son:

- Certificaciones de obras
- Proyectos de construcción
- Entrevistas a los beneficiarios
- Censos de población
- Datos sanitarios
- Encuestas
- Registros de atención sanitaria
- Informes de actividad

- Actas de reuniones, conferencias, etc.
- Informes de evaluación pre-test y post-test
- Listas de asistencia
- Reportaje fotográfico
- Registros de audio, etc.

Las fuentes de verificación se deben tener ordenadas y relacionadas según están citadas en la matriz de marco lógico del narrativo aprobado o de la última modificación aprobada.

En el **Manual de justificación técnica** de la Fundación se detallan con mayor precisión los procedimientos a seguir desde el punto de vista técnico, con un listado pormenorizado de las fuentes de verificación necesarias que deben formar parte de la justificación de cualquier intervención.

8.9. Inventario de activos

Se deberá enviar el inventario actualizado cada 3 meses. Cuando se realicen donaciones de los bienes inventariables se tendrá que enviar el Acta de Entrega y Afectación a la sede de Madrid.

Se explica la forma de gestionar el inventario en el apartado [6.2 Inventarios](#).

9. CHECK LIST

Para asegurar una buena ejecución del proyecto y el cumplimiento de los requisitos justificativos necesarios, se detallan a continuación, en formato check list, las **gestiones técnico administrativas** mínimas a realizar en diferentes espacios de tiempo y lugar.

PRECEPTIVA PARA UNA MISIÓN			
Documentación	SI	NO	N/A
Formulación aprobada por el financiador: narrativo, matriz lógica, cronograma, presupuesto.			
Normativa y formatos de seguimiento e informes aplicables al proyecto, según el financiador.			
Manual de Gestión Administrativa de Proyectos de Cooperación Internacional.			
Plan de visibilidad y fuentes de verificación (a recopilar in situ)			
Procedimientos a seguir para la apertura de cuenta bancaria en el país de ejecución (ver punto 3.1.1 <u>Gestión de cuentas</u>).			
Documentación de interés fiscal: exenciones y/o solicitud de reembolso de los impuestos indirectos y la normativa legal local.			
Cronograma de informes a realizar, diferenciando plazos de entrega internos de los plazos de entrega al financiador y plazos de remisión de documentación soporte asociada.			
DURANTE LA MISIÓN EN EL PAÍS DE EJECUCIÓN			
Documentación	SI	NO	N/A
Abrir la/s cuenta/s bancaria/s necesaria/s, respetando los requisitos.			
Establecer los mecanismos para la recopilación de los soportes documentales necesarios para la justificación del proyecto.			
Supervisar la ejecución del proyecto de acuerdo a la formulación aprobada por el financiador (narrativo + matriz lógica + presupuesto).			
Garantizar la visibilidad del financiador y de FRS y recopilar prueba documental de la misma.			

Plantear a la sede en Madrid las modificaciones sobre la formulación inicial si se producen causas que las motiven y justifiquen.			
Enviar a la sede de Madrid los informes y los documentos físicos de seguimiento y justificación del proyecto en los plazos acordados.			
Realizar las previsiones de gastos y las solicitudes de fondos.			
Realizar los trámites relacionados con las exenciones y/o solicitud de reembolso de los impuestos indirectos (IVA, etc.), recopilando la normativa legal al respecto			
El Técnico informará puntualmente de la situación en que se encuentran tanto la ejecución de las actividades previstas como de los gastos incurridos y de las eventuales deficiencias documentales (tipo de errores, estado de subsanación, pagos hechos y de su riesgo de ocasionar un reintegro económico a FRS).			

CIERRE DEL PROYECTO

Documentación	SI	NO	N/A
Enviar los fondos no ejecutados de vuelta a FRS, o, en caso de que queden algunos pagos por realizar, dejar a la Entidad socia las instrucciones escritas y firmadas por ambas partes de los pasos a seguir para el envío de los mismos. (Remitir copia de ese documento a FRS).			
Cerrar la/s cuenta/s bancaria/s abierta/s para el proyecto, o, en caso de que queden algunos pagos por realizar, dejar a la Entidad socia las instrucciones escritas y firmadas por ambas partes de los pasos a seguir para el cierre de la/s cuenta/s. (Remitir copia de ese documento a FRS).			
Conseguir los certificados necesarios de la Contraparte o de otras Entidades/Beneficiarios. (ver Criterio de Archivo).			
Informe final técnico y económico del proyecto según modelo del financiador.			
Certificación de objetivos conseguidos para AECID.			
Certificado de autenticidad de fotocopias.			
Certificación del destinatario de la recepción de los fondos (socio local).			
Certificación de recepción o no de otras subvenciones públicas o privadas para el mismo proyecto.			
Certificados de cofinanciación, firmado por cada cofinanciador.			
Inventario de activos.			
Actas de transferencia y afectación.			
Visibilidad del financiador, de los socios locales y de FRS.			
Extractos bancarios mensuales de todas las cuentas bancarias abiertas.			

Certificaciones de cierre de cuentas bancarias.			
Certificaciones de intereses generados en cada cuenta.			
Certificación de costes indirectos manejados por FRS.			
Certificación de costes indirectos manejados por el socio local.			
Fuentes de verificación.			
Cualquier otro documento o certificado necesario.			

10. VISIBILIDAD

Otra de las obligaciones de FRS y todos los socios como ejecutores de proyectos, en la mayoría de los casos financiador con fondos externos (públicos y privados) es **incorporar de forma visible** en todas las actuaciones el **logotipo oficial del financiador, de FRS y del resto de socios** en la intervención, de acuerdo con las características que se indiquen en las convocatorias.

Esto significa que todos los productos obtenidos total o parcialmente con financiación pública o privada, deberán **incorporar el nombre y/o logotipo del financiador**, acompañado por la frase “Con la financiación de”. Todas las comunicaciones públicas que tengan lugar durante la ejecución, deberán citar expresamente al financiador como colaborador o financiador. Todos los informes, listados o demás fuentes de verificación deberán incorporar en el encabezamiento el nombre y/o logotipo del financiador, al igual que cualquier publicación, cartel, etc.

Además de cumplir con las exigencias y/o guía de visibilidad de cada financiador, estos mismos productos, documentos y comunicaciones deberán incluir el nombre y logotipo de FRS, así como el del resto de socios en la intervención. Esta obligación quedará recogida expresamente en el convenio de colaboración firmado entre partes.

Al inicio de la intervención, se hará entrega de un fichero con los logos oficiales y en alta resolución de todos los intervinientes en el proyecto: financiador, FRS, socios y/u otros colaboradores.

Si, por razones de seguridad debidamente acreditadas por el organismo competente para ello con presencia en el país de ejecución, no fuera posible cumplir estos requisitos de visibilidad, deberá comunicarse a la mayor brevedad posible a FRS, de forma que se pueda solicitar, en tiempo y forma, autorización al organismo financiador para utilizar una fórmula alternativa para garantizar la visibilidad de los fondos o incluso la exención de esta obligación.

En caso de tratarse de fondos propios de FRS, se deberá comunicar de igual forma a FRS para que la Dirección pueda tomar la decisión oportuna.

11. LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Presupuesto

Anexo 2: Datos Cuentas Bancarias

Anexo 3: Control de Caja.

Anexo 4: Arqueo de Caja

Anexo 5: Previsión de gastos

Anexo 6: Solicitud de fondos

Anexo 7: Modelo de Recibo

Anexo 8: Nómina

Anexo 9: Liquidación de dietas individual

Anexo 10: Liquidación de dietas colectivas

Anexo 11: Listado de participantes

Anexo 12: Kilometraje

Anexo 13: Certificación de obra

Anexo 14: Plan de compras

Anexo 15: Inventario

Anexo 16: Actas de Transferencia y Afectación

Anexo 17: Informe Económico



FRS

**Fundación de Religiosos
para la Salud**

**MANUAL DE GESTIÓN TÉCNICA
DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL**

Diciembre 2020

Manual de Gestión Técnica de
Proyectos de Cooperación Internacional

Versión Diciembre 2020

Fundación de Religiosos para la Salud

Sede Fundación de Religiosos para la Salud
C/ Hacienda de Pavones nº 5
28030 Madrid – ESPAÑA

Tlfno: (+34) 91 333 92 78

Movil: (+34) 677 890 604

E-mail: info@fundacionfrs.es

Web: www.fundacionfrs.es



FRS

**Fundación de Religiosos
para la Salud**

**MANUAL DE GESTIÓN TÉCNICA
DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL**

Diciembre 2020

ÍNDICE

I.	Introducción	1
II.	Proyectos, programas y convenios.....	3
1.	Identificación de un proyecto	5
2.	Diagnóstico participativo	6
2.1.	Conformamos un equipo de trabajo y programamos	6
2.2.	Vaciamos la programación en el formato del financiador	7
2.3.	Enfoque de género y participación.....	7
3.	Aprobación y primeros pasos.....	8
3.1.	Reunión de puesta en marcha.....	9
3.2.	Reunión de puesta en marcha en sede central	9
3.3.	Reunión de puesta en marcha en el país de ejecución	10
3.4.	Reunión de puesta en marcha conjunta.....	10
4.	Ejecución del proyecto	11
4.1.	Principales figuras y responsabilidades.....	11
4.2.	Dinámicas para la implementación del proyecto.....	13
4.3.	Procedimientos internos y herramientas.....	16
4.3.1.	Solicitud de transferencias	16
4.3.2.	Solicitud de adelanto de fondos	17
5.	Seguimiento del proyecto.....	18
5.1.	Cuadro de Seguimiento de Proyectos	18
5.2.	Reunión de coordinación mensual	19
5.3.	Seguimiento técnico	20
5.3.1.	Herramienta Integral de Seguimiento (HISE)	20
5.3.2.	Seguimiento de fuentes de verificación	21
5.3.3.	Seguimiento económico	21
6.	Precierre del proyecto	22
7.	Cierre del proyecto	22
8.	Evaluación.....	23

III. Rendición de cuentas	25
1. Colectivo meta y población beneficiaria	25
2. Sociedad civil	26
Listado de anexos	27

I. Introducción

El objetivo de este manual es contribuir a la mejora de la gestión técnica de los proyectos que permita la realización de procesos y uso de técnicas compartidas por todos los que participan en la Fundación de Religiosos para la Salud (en adelante FRS). El manual es, por lo tanto, una herramienta de trabajo que nos explica como tenemos que gestionar, a nivel técnico, los proyectos. No obstante lo anterior, siempre tenemos que estar atentos a la normativa del financiador y aplicarla, en el caso que exija unos requisitos más estrictos que los inicialmente previstos por FRS.

La gestión técnica abarca desde la identificación del proyecto, pasando por la formulación, ejecución, el monitoreo, seguimiento, hasta la evaluación del proyecto, acompañando de esta forma todo el ciclo del proyecto. Así mismo, en él diferenciamos aquellos proyectos de ejecución propia, con la participación de socios locales, pero donde FRS lidera la ejecución; aquellos proyectos de ejecución compartida que cuentan con un socio local que lidera la ejecución, donde FRS cuenta con delegación en el país, realizando un estrecho acompañamiento de las actividades del proyecto, pudiendo asumir parte de la ejecución; y por último aquellos proyectos de ejecución del socio local, donde FRS no cuenta con delegación en el país y el acompañamiento, seguimiento y monitoreo de la acción se realiza desde la oficina de la Sede Central.

El manual está destinado, principalmente, al personal técnico y administrativo de FRS, tanto para guiar la ejecución de las acciones de las intervenciones desarrolladas, como para acompañar a las contrapartes locales en la ejecución de proyectos en el terreno los primeros, y responsables del seguimiento y justificación económica los segundos. Así mismo servirá de herramienta de trabajo a las contrapartes locales en lo que pueda aplicar.

Los procedimientos descritos conciernen tanto al personal de terreno como a todo el personal que participa en la gestión de proyectos en la sede.

El manual está estructurado en tres bloques, dividiéndose el segundo a su vez en ocho capítulos:

1. **Introducción.**
2. **Proyectos, Programas y Convenios:** este apartado explica los distintos procedimientos y herramientas desarrolladas por FRS, desde la identificación, aprobación y primeros pasos, ejecución, monitoreo y seguimiento, precierre, cierre y evaluación del proyecto, abarcando el ciclo completo.
3. **Rendición de cuentas:** explica los mecanismos para la rendición de cuentas frente a la población beneficiaria y colectivo meta y frente a la sociedad civil española.

Es muy importante el respeto de los procedimientos establecidos en este manual¹ ya que FRS, como beneficiaria y cogestora de subvenciones externas, es en todo momento responsable de la justificación final, tanto técnica como financiera de los proyectos financiados.

En caso de incompatibilidades entre los procedimientos del financiador y los descritos en el manual, prevalecerán los del financiador.

Así pues, antes y durante la ejecución del proyecto, deberemos conocer las condiciones e instrumentos de la financiación externa, así como las características y limitaciones de gestión de las Contrapartes locales y de los países en los que FRS trabaja.

¹ Este Manual se actualizará periódicamente y se remitirá la versión actualizada a todos los socios de trabajo.

II. Proyectos, programas y convenios

¿A qué llamamos proyecto? ¿Cuál es la diferencia entre un proyecto un programa o una política?

En el contexto de las acciones de desarrollo, sean de acción humanitaria (de respuesta a una emergencia o desastre) de rehabilitación socio económica, de fortalecimiento de las capacidades para generar desarrollo, de defensa de los derechos, de cuidado del medio ambiente, de prevención social, etc., lo que todas tienen en común, es **la finalidad de transformar una realidad que se presenta como insuficiente o insatisfactoria y que deseamos mejorar.**

En ese sentido el proyecto se vuelve una herramienta indispensable para superar ciertas carencias de un colectivo que desea ser sujeto de cambio. **El proyecto se entiende como un instrumento, una herramienta, o un medio que permite alcanzar los objetivos** que nos proponemos, o las metas establecidas para cubrir unas necesidades y conseguir ciertos cambios en la realidad de esos hombres y mujeres que son parte de nuestra comunidad. Así, los grupos beneficiarios (de nuestra comunidad) son los protagonistas del proyecto, bien como objetos de la acción de cambio o como sujetos del proyecto que participan activamente en el mismo, aportando potencialidades y recursos para hacer sostenibles en el tiempo las iniciativas puestas en marcha. A estos elementos hay que sumar el tiempo y el lugar de realización del proyecto. Ahora bien, ¿es lo mismo un proyecto que un programa? ¿y un programa que una política o un plan? Cuando hablamos de políticas, nos referimos a grandes objetivos de desarrollo insertados en una estrategia global de una entidad, mientras que cuando se habla de programas se hace alusión a las intervenciones específicas de esa política y de proyectos cuando su actuación se refiere a una dimensión local interactuando con el colectivo beneficiario.

Una de las diferencias más importantes entre el proyecto y el programa, es su temporalidad. Normalmente el proyecto es más corto, entre 6 meses y 2 años. Un programa tiene una duración mayor y, además, tiene un carácter más integral y una visión de largo plazo. Un programa puede incluir varios proyectos que persiguen los mismos objetivos y una estrategia común. En el marco de la cooperación, en concreto, serán las instituciones públicas locales (Gobernación, Alcaldías, etc.), y las ONG las encargadas de desarrollar dichos planes, a los que la cooperación podrá aportar en forma de programas o proyectos conjuntos.

La cooperación se presenta como una estrategia consensuada entre las entidades del país en desarrollo y la entidad solicitante; por ello, normalmente, los proyectos de desarrollo se enmarcan en la política del país socio, dado que posteriormente serán éste y sus

organizaciones públicas y privadas los responsables últimos de sostener los beneficios de la intervención realizada.

1. Identificación de un proyecto

A pesar de las ventajas que ofrece la gestión de proyectos, éstos no han escapado a ciertos inconvenientes y desviaciones de lo pretendido inicialmente (ser participativo, consensuado, operativo, dinámico, etc.). En ocasiones, estos problemas venían ocasionados por la excesiva atención que se prestaba a la ejecución (el desarrollo de las actividades), en detrimento de la planificación o la evaluación.

La falta de diagnósticos participativos y de un buen diseño previo del proyecto, puede llevar a una mala ejecución y por tanto, no lograr los objetivos deseados. En ocasiones se programaban acciones sin ninguna planificación previa y, por tanto, sin una claridad frente a los objetivos que se deseaban alcanzar. Por ello se propuso gestionar los proyectos desde una visión cíclica y ordenada que permitiera amarrar todas las fases por las que transita una intervención centrada en la programación, ejecución, revisión y de nuevo vuelta a la acción, etc. Es así como surgió el ciclo de vida de gestión de proyectos, que permite a todas las personas responsables de la concepción, ejecución y evaluación de los mismos, tener en cuenta los elementos esenciales, desde la primera idea hasta la última valoración, efectuada años después de la realización del proyecto.

Desde FRS nos centraremos en tres momentos claves que permiten clarificar y simplificar la presentación:

1. La **preparación** del proyecto que agrupa todos los momentos y acciones previos a que el proyecto sea aprobado, incluyendo programación, identificación, formulación y la búsqueda de financiación.
2. La **implementación** del proyecto, etapa que corresponde a la intervención como tal, con la de las actividades, y su control de avance (monitoreo) desde que inician las actividades hasta al último día de intervención.
3. La **evaluación** entendida como evaluación ex post o posterior, realizada una vez que el proyecto ha terminado, incluso mucho tiempo después buscando aprendizajes para futuras intervenciones y para toda la organización.

La preparación de la intervención es una etapa crucial en la que se sientan las bases del proyecto o programa, partiendo de un conocimiento de la realidad y estableciendo la situación a la que se quiere llegar. En nuestro caso, hemos resumido la etapa de preparación del proyecto en varios momentos que mencionábamos con antelación:

- La identificación de necesidades y potencialidades o diagnóstico.
- La planificación de la intervención.
- La formulación del proyecto y programa y búsqueda de financiación.

2. Diagnóstico participativo

Es la fase inicial de todo proyecto, una buena identificación de las necesidades, así como de las capacidades, potencialidades, debilidades y amenazas requiere de la realización de un diagnóstico participativo que caracterice a la población con la que vamos a trabajar y “tome la foto” de la situación en la que se encuentra.

En el caso de trabajar con contraparte local en el país, el diagnóstico participativo será realizado por dicha organización. El papel de FRS será promover su realización y garantizar su calidad.

En el caso de que FRS cuente con delegación en el país y lleve a cabo un papel más activo en la ejecución, el diagnóstico participativo se realizará por el personal de FRS de la mano de las entidades socias.

Para la realización y/o supervisión del diagnóstico participativo, FRS cuenta con un manual de proceso del diagnóstico participativo para garantizar la realización de todos los pasos necesarios, así como orientar en las estrategias y metodologías de participación. Ver **Anexo 6. Guía para la Elaboración del Diagnóstico Participativo.**

Junto con esta herramienta FRS cuenta con un Check-List para comprobar la introducción de la Perspectiva de Género, **Anexo 7. Herramienta de Comprobación de la Transversalización de Género**, el cual recoge desde el análisis de participantes y problemas identificados en la identificación y el diagnóstico participativo, y se prolonga a la evaluación de los objetivos y resultados de la matriz del marco lógico. Dicha herramienta recoge la perspectiva interseccional del enfoque de género, identificando variables que pueden producir distintas respuestas en lo que a igualdad entre hombres y mujeres se refiere.

2.1. Conformamos un equipo de trabajo y programamos

A partir de los principales hallazgos del diagnóstico de la situación, vamos a empezar a programar nuestro proyecto.

Desde el inicio, lo más recomendable es crear un equipo de trabajo conformado por los potenciales socios o involucrados. En este caso, es recomendable que participen representantes de organizaciones locales (públicas y/o privadas) y la organización internacional (ONGD, Universidad, Cooperativa, entre otras); así como cualquier organización implicada de la población beneficiaria (grupo de mujeres, organización juvenil, junta comunal, universidad, hospital, etc.).

Durante la fase de planificación es necesario definir ciertos elementos ligados a la naturaleza del proyecto, tales como los objetivos, los resultados de medio plazo, las actividades a realizar, los hombres y mujeres que se beneficiarán de ellos, las entidades que participarán en el proyecto, entre otros. En el caso de la planificación de un proyecto desde

la metodología de la cooperación internacional (el enfoque del marco lógico), será necesario dar respuesta a los requisitos que plantea dicha herramienta asumida por la mayoría de las agencias donantes.

2.2. Vaciamos la programación en el formato del financiador

Una vez que han sido identificados los aspectos de la situación de partida que queremos mejorar, los objetivos que deseamos alcanzar y los medios necesarios para obtenerlos, así como la viabilidad de todo ello, es el momento para diseñar el proyecto y detallar la formulación.

Esta fase consiste en vaciar la información recabada durante el proceso de identificación (diagnóstico) y el diseño global de la planificación, en un formato o formulario que establecen las agencias donantes como requisito previo a la aprobación de una intervención y la asignación de unos recursos.

Es decir, si deseamos buscar socios internacionales y lograr una financiación a nuestro proyecto, debemos adecuarnos a los estándares técnicos y los formatos que los donantes establecen. En ese sentido, es necesario aclarar, que no existe un “formato o formulario” único, sino que cada agencia establece sus prioridades y preguntas. A pesar de esto, la mayoría de los formularios tienen muchos elementos en común y casi todos, están centrados en el marco lógico que veremos a continuación. Si el proyecto es aprobado, entonces los propios donantes establecerán los mecanismos para la firma del convenio entre las partes (entre el donante y la entidad internacional, y entre ésta y nuestra organización local) para el traslado de fondos, los protocolos de funcionamiento, así como los mecanismos y formatos de entrega de informes de actividades y legalización del gasto.

2.3. Enfoque de género y participación

Existen dos cuestiones fundamentales en la gestión: el **enfoque de género** y la **participación**.

Desde nuestro punto de vista, una gestión integral debe incorporar, al menos, dos elementos para garantizar su éxito:

1. La participación de las organizaciones y personas involucradas en el proceso, incorporando herramientas útiles y participativas que permitan combinar otras herramientas con el EML, bien para el diagnóstico, la ejecución, el seguimiento y la evaluación.
2. La integración de hombres y mujeres en la gestión, participando en condiciones de igualdad (oportunidades) y buscando la equidad de género en los resultados.

La participación puede entenderse de muchas formas, desde una mera colaboración en algún momento del proceso, hasta una toma de decisiones real y efectiva en todas las partes del mismo.

El proyecto debe propiciar desde su concepción, la participación y búsqueda del empoderamiento de las personas y organizaciones con las que trabajamos de cara a garantizar su apropiación y permanencia después de la intervención (sostenibilidad).

El enfoque de género es otra garantía de éxito en nuestras intervenciones. Las relaciones de género son claves en la organización de toda sociedad porque determinan cómo se distribuyen los trabajos y los recursos económicos entre hombres y mujeres; cómo se valoran las funciones y responsabilidades de unas y otros, tanto dentro como fuera del hogar; cómo mujeres y hombres participan en los espacios donde se toman las decisiones políticas; cuáles son los derechos reconocidos para uno u otro género; el grado de libertad en la disposición del propio cuerpo y la valoración cultural y simbólica de lo femenino y lo masculino.

Incorporar el enfoque de género a la gestión de proyectos, no es un modelo de gestión específico, sino una aproximación para integrarlo de manera transversal a cualquier intervención. Esto demanda una visión global de las problemáticas y necesidades de mujeres y hombres en todas las fases del ciclo de gestión.

3. Aprobación y primeros pasos

La comunicación de la aprobación puede ser recibida a través del buzón electrónico o a través de correo ordinario. En el primer caso, la comunicación es recibida por el Director, quién tiene acceso al certificado digital de FRS, y es reenviada al Departamento de Proyectos. El técnico sede país, recibe la comunicación y pone en marcha los procedimientos establecidos.

El primer paso será comunicar al Coordinador país de FRS su aprobación, o en su caso al socio local, así como al total de organizaciones y entidades colaboradoras participantes.

Los cosolicitantes, miembros de un posible consorcio o entidades colaboradoras españolas serán informadas por el técnico sede país, siempre a través de e-mail, y si se considera conveniente, también con llamada telefónica. Los cosolicitantes, contrapartes y socios locales serán informados por el Coordinador país, de igual forma, siempre por e-mail y en este caso, también telefónicamente.

3.1. Reunión de puesta en marcha

El objetivo de la reunión de puesta en marcha de un proyecto es preparar, por parte de todos los implicados en la ejecución y gestión del proyecto, el arranque del mismo habiendo revisado todos sus aspectos fundamentales:

- **Formulario o propuesta del proyecto.** Dedicando especial atención a la identificación y análisis de las instituciones que participan y/o ejecutan el proyecto (socios locales) y a la matriz de marco lógico (objetivos, resultados, indicadores, fuentes de verificación y número de beneficiarios).
- **Presupuesto del proyecto:** análisis por partidas, por acciones, por entidades ejecutoras, etc. Dedicando también especial atención al análisis de los distintos tipos de aportes comprometidos en la formulación.
- **Normativa de aplicación:** bases de las convocatorias y normas o instrucciones de los financiadores para la gestión y justificación del proyecto. Merecen especial atención los puntos referentes a porcentaje de desviaciones entre partidas, formas y tipos de justificantes de gastos admitidos (facturas, recibos, originales, copias compulsadas, justificación de los distintos aportes, diligencias...), necesidad de ofertas según cuantías de gasto y opciones de transferencia de equipos y obras al final del proyecto.

Como ayuda o guión a seguir en estas reuniones se ha elaborado una **Ficha de Puesta en Marcha del Proyecto**, *Anexo 1*, que deberá completarse con la información recabada durante la reunión. Se han desarrollado dos modalidades de ficha para poder distinguir entre proyectos clásicos de subvenciones públicas y proyectos de contrataciones de servicios, licitaciones, contratos de donación, etc.

3.2. Reunión de puesta en marcha en sede central

De forma equivalente, y normalmente simultánea, el equipo de gestión de proyectos convocará también en sede central una reunión de puesta en marcha del proyecto con el equipo del área de estrategia que haya formulado el proyecto y con la participación de los departamentos de administración y/o comunicación, en caso de verse necesario.

En la reunión se completarán los datos de la Ficha de Puesta en Marcha del Proyecto (*Anexo 1*) que corresponden a la sede central.

En el caso de aquellos proyectos ejecutados en países donde FRS cuanta con delegación, en esta reunión de carácter interno participarán el técnico sede país y administradora/a de sede y el coordinador/a país (en el caso de ser una intervención de ejecución con delegación en el país), uno de los principales objetivos será el reparto de responsabilidades: área técnica, área económica y área administrativa, y se acordará el formato de la primera

reunión de puesta en marcha con el total de implicados en la ejecución y gestión del proyecto.

3.3. Reunión de puesta en marcha en el país de ejecución

La reunión de puesta en marcha de un proyecto debe realizarse en el país de ejecución del mismo, normalmente, tras la comunicación de cobro y, salvo excepciones justificadas, antes de la fecha de inicio del proyecto. Sin embargo, como se ha dicho anteriormente, el proyecto puede requerir que la reunión se adelante también a la fecha de cobro.

Participantes: Coordinador/a país (o en su caso coordinador técnico de proyectos), Coordinadores/técnicos sectoriales, técnico responsable del proyecto, administrador/a local. En caso de considerarse necesario participarán también el Coordinador país (en aquellas oficinas que esta figura se diferencie del coordinador técnico de proyectos) y responsable de comunicación (en aquellas oficinas que cuentan con esta figura).

Productos a obtener: del trabajo realizado en esta reunión se debe obtener la Ficha de Puesta en Marcha del Proyecto y la implementación de la Herramienta Integral de Seguimiento (ver apartado 5.2). Ambos productos deben ser enviados al área de gestión en la sede central.

3.4. Reunión de puesta en marcha conjunta

Para los proyectos el técnico sede país propondrá una reunión de puesta en marcha conjunta entre el país de ejecución, bien delegación FRS y/o socio local, y la sede, por Skype (o similar). Esta reunión conjunta no debe sustituir el trabajo de puesta en marcha en el país de intervención, que debe ser previo a esta.

En la puesta en marcha conjunta participarán las mismas personas que han realizado la puesta en marcha en el país de la intervención y, por parte de la sede central, el equipo de gestión de proyectos y la persona del área de estrategia y formulación que se considere más adecuada por su conocimiento de la formulación del proyecto. En caso de considerarse adecuado podrán incorporarse también personas de los departamentos de comunicación.

El equipo del proyecto en el país de ejecución tendrá que preparar previamente la puesta en marcha para poder presentar en la reunión todos los aspectos fundamentales del proyecto: formulario o propuesta del proyecto (análisis de instituciones participantes, matriz de marco lógico, etc.); presupuesto del proyecto (análisis por partidas, socios y tipos de aportes) y normativa de aplicación (puntos más significativos de las bases de las convocatorias o normas de justificación del proyecto: porcentaje de desviación entre partidas, formas y tipos de justificantes de gastos admitidos, necesidad de ofertas, expedientes de construcción, transferencia de bienes...).

Toda la información relevante del proyecto que salga en esta reunión deberá recogerse en la Ficha de Puesta en Marcha del Proyecto (*Anexo 1*) correspondiente.

Esta reunión se convocará en el primer mes, tras la recepción de los fondos.

En esta reunión se negociarán las condiciones que finalmente se firmarán en el **Convenio de Colaboración con el Socio Local**. Se adjunta un modelo en el *Anexo 8*.

4. Ejecución del proyecto

4.1. Principales figuras y responsabilidades

La responsabilidad de la ejecución de un proyecto corresponde o bien a la delegación del país, para proyectos de ejecución propia y/o con delegación, o al socio local. A continuación, se describe el reparto de responsabilidades de la gestión del proyecto entre los dos puestos fundamentales para la gestión de un proyecto:

El técnico responsable del proyecto:

- Responsable de la ejecución, coordinación y seguimiento de las intervenciones que componen el proyecto, tanto en el aspecto técnico, como en los ámbitos administrativo, financiero y presupuestario.
- Responsable del cumplimiento de objetivos, resultados, actividades, calendario, recursos, seguimiento de indicadores y recolección de fuentes de verificación aprobadas en el proyecto, tratando de maximizar los parámetros de eficacia, eficiencia, pertinencia, viabilidad, impacto y cobertura.
- Responsable del seguimiento y cumplimiento del presupuesto aprobado tratando de garantizar la eficiencia y cumplimiento de la normativa.
- Responsable de la rendición de cuentas del proyecto, a nivel técnico y económico, frente al financiador (informes, auditorías, evaluaciones) en coordinación con los socios del proyecto y con los responsables de la sede, garantizando el cumplimiento de las normativas y procedimientos de cada financiador.
- Responsable de coordinar, planificar y formar al equipo de trabajo en terreno.
- Responsable de la coordinación y supervisión del trabajo de los socios, de la interlocución con los diferentes actores e instituciones relacionados con el proyecto generando sinergias y complementariedades.

- Responsable de la planificación del gasto mensual del proyecto y aprobación de las solicitudes de compra o contratación de servicios de gastos no incluidos en la planificación mensual.

En aquellos proyectos ejecutados por socio local en países sin delegación de FRS, la contraparte local identificará a un responsable del proyecto que asumirá todas estas funciones. En el caso donde la ejecución sea realizada por un socio local pero sí haya delegación de FRS en el país, esta figura será asumida por un técnico de FRS en el país, en coordinación con el socio local. En la firma del convenio con el socio local se definirá con claridad el reparto de responsabilidades y mecanismos de coordinación.

El administrador del proyecto:

- responsable de la adecuada asignación de recursos a la ejecución del proyecto, garantizando el cumplimiento de la normativa aplicable y de las obligaciones y compromisos adquiridos con los financiadores en términos de justificación administrativa y económica.
- Responsable de acompañar y revisar periódicamente el trabajo de rendición de cuentas de los socios locales garantizando su conocimiento de la normativa y estableciendo las dinámicas de trabajo necesarias para ello.
- Responsable de elaborar los presupuestos de los proyectos, registrar los gastos que les corresponden y revisar periódicamente el correcto avance de la ejecución económica de cada proyecto, detectando los posibles errores o desviaciones y comunicando la necesidad de posibles modificaciones del presupuesto del proyecto.
- Responsable de la adecuada gestión de las compras (selección de proveedores), proceso de contratación de servicios profesionales, pagos, cajas, anticipos, transferencias y necesidades de adelanto de fondos del proyecto.
- Responsable de elaborar, junto con el técnico responsable del proyecto, las propuestas de pre-cierre y cierre económico del proyecto preparando el informe y la documentación justificativa preceptiva, garantizando su adecuado archivo y digitalización.
- Responsable, junto con el administrador en sede, de los procesos de auditoría del proyecto garantizando la respuesta a las incidencias detectadas.
- Responsable de responder a los requerimientos de los financiadores en coordinación con el Jefe de proyecto.

Además, la responsabilidad de la ejecución y gestión del proyecto se completará con el apoyo del coordinador país, en su caso, y del administrador sede, que serán responsables de los fondos “estructurales” del proyecto: gastos de personal, gastos de funcionamiento de las oficinas, costes indirectos, etc.

En algunas delegaciones existen otras figuras como técnicos o coordinadores sanitarios o sectoriales, coordinadores territoriales, etc., que tienen bajo su responsabilidad un conjunto de actividades o acciones. Dichas figuras deben ayudar a garantizar la calidad de la ejecución y gestión de los proyectos. Si bien, su participación puede variar de un proyecto a otro y de un país a otro, en ningún caso, estas figuras deben responsabilizarse de funciones clave propias del técnico responsable de proyecto, para garantizar la integridad y globalidad del proceso.

La responsabilidad de las actividades o gastos que estén previstos realizarse en España serán responsabilidad de la Sede, ya sean gastos de personal expatriado, evaluaciones, auditorias o actividades de Educación para el Desarrollo (EpD), sensibilización o comunicación. Estas últimas serán responsabilidad del Departamento de Comunicación de la sede central.

4.2. Dinámicas para la implementación del proyecto

Para la ejecución y seguimiento del proyecto en el país de ejecución, cada delegación deberá implementar las dinámicas o mecanismos que considere necesarios, de acuerdo con los socios e instituciones implicadas en la ejecución del proyecto. Sin embargo, se consideran imprescindibles las siguientes dinámicas dirigidas a fomentar la participación y el conocimiento de todas las partes implicadas:

1. Actos de inauguración

Se propiciará la celebración de inauguraciones de los proyectos como momentos de presentación pública a los beneficiarios y socialización de las intervenciones. Se solicitará la intervención de todos los participantes en el proyecto, buscando que todos los socios locales, instituciones participantes y representantes de las comunidades beneficiarias expongan sus compromisos, expectativas y previsiones de actividades para el proyecto.

Se buscará la participación en la inauguración de la representación más amplia de la sociedad civil, las instituciones nacionales o internacionales y también se invitará a los financiadores o sus representantes.

Dichos actos deberán coordinarse estrechamente con el financiador del proyecto y acordar con él su nivel de implicación.

2. Convenio de colaboración con la contraparte

Siempre que haya socios locales o contrapartes en el proyecto, se procederá, al inicio del mismo, a la firma de un Convenio de Colaboración (*Anexo 8*) entre FRS y cada una de las contrapartes que participarán en la ejecución.

El convenio de colaboración establecerá los términos de ejecución del proyecto y hará partícipes a los socios locales de los compromisos adquiridos por FRS ante los financiadores.

El convenio debe ser adaptado a cada proyecto según las características de la intervención, las normas del financiador y el país de ejecución. Sin embargo, en todos los convenios debe quedar recogido el cronograma de transferencias de la subvención de FRS a cada socio y también el compromiso de aportes al proyecto de cada institución participante.

El borrador del convenio será elaborado por el coordinador país o por el técnico sede país, según proceda, una vez elaborado será enviado al socio local. La devolución del convenio será recibida por el técnico sede país para su revisión. El proceso de firma del documento definitivo lo realizará primero el socio local y después el representante legal de FRS. Una vez firmado se escaneará y enviará por correo para su incorporación al expediente del proyecto.

En los casos en los que la relación con el socio local se rija por un **Convenio Marco**, ver *Anexo 9*, este documento se formalizará como una Adenda a dicho Convenio para la gestión del proyecto o intervención en cuestión.

3. Constitución de la comisión de seguimiento del proyecto

En todos los proyectos que se ejecuten con socios locales o contrapartes se contemplará la constitución de una comisión de seguimiento del proyecto en terreno integrada, como mínimo, por el técnico responsable y el administrador del proyecto por parte de FRS. Es recomendable la participación, en dicha comisión, de otras instituciones implicadas en el proyecto. En el caso de la ejecución del proyecto por el socio local sin delegación de FRS en el país, la comisión de seguimiento se llevará a cabo con la participación del técnico sede país y el administrador en sede.

Esta comisión será la responsable del control de la marcha del proyecto, de la consecución de objetivos y resultados y de la vigilancia sobre la administración de los fondos. La comisión se deberá reunir de forma periódica, recomendándose una **periodicidad mensual**.

Para la constitución de la comisión se redactará un **reglamento** donde se acordarán las normas, compromisos y mecanismos de trabajo que regirán el seguimiento técnico y económico del proyecto.

Las comisiones de seguimiento serán convocadas por el técnico responsable del proyecto o por el técnico sede país (en el caso de intervenciones sin delegación en el país) y para dar cuenta del estado del proyecto se utilizará el Herramienta Integral de seguimiento (que veremos en el punto 6.3.1). Así mismo se facilitará un resumen financiero de la ejecución presupuestaria de las actividades.

Como resultado de cada una de las sesiones de la comisión se elaborará un acta de la reunión donde queden recogidos los acuerdos alcanzados y las cuestiones

pendientes de seguimiento para la siguiente comisión. Dicha acta deberá ser firmada, al menos, por un representante de cada institución socia del proyecto.

4. Línea de base

El primer paso en la ejecución de un proyecto, es la **elaboración de la Línea de Base**. Para tal fin, se organizará un equipo, el cual estará coordinado por el técnico responsable del proyecto, formado además por los coordinadores/técnicos sectoriales, técnicos del socio local, el administrador del proyecto y personal de apoyo. El coordinador país dará seguimiento al proceso. En el caso de tratarse de un proyecto en un país donde FRS no cuenta con personal en sede, la contraparte local asumirá toda la responsabilidad de su elaboración, reportando al técnico sede país del proceso, así como de los avances y resultados para garantizar su calidad y el ajuste a los requerimientos del financiador.

El trabajo de la Línea de Base se realizará a través de la Herramienta HISE-I (*Anexo 4*), en la que se recoge el total de indicadores del proyecto. Así mismo, contiene el listado de Fuentes de Verificación (FV) necesarias para certificar los valores reportados. Todos los valores deberán acompañarse de una fuente de verificación.

Además de los indicadores de objetivo y resultado, el equipo incluirá indicadores de calidad (pertinencia, cobertura, viabilidad, sostenibilidad, etc.), que permitirá posteriormente hacer, además del monitoreo y seguimiento del proyecto, evaluar su consecución en los momentos establecidos para ello.

En este momento, el equipo verificará la calidad de los indicadores propuestos, asegurando que sean: específicos, medibles, alcanzables, realistas y fijados en el tiempo (SMART). En el caso que se concluya que algún indicador no puede cumplir estos criterios, es el momento de solicitar su modificación, y poder sustituirlo por otro indicador del mismo valor pero que cumpla los 5 criterios.

Para la elaboración de la Línea de Base se utilizará una gran variedad de metodologías (encuestas, entrevistas, fuentes secundarias oficiales, elaboración de registros, etc.) adaptados a cada fuente de verificación. Muchos de ellos están ya identificados en la fuente de verificación propuesta en la formulación.

Es muy importante que el proyecto se inicie con la elaboración de la Línea de Base. No sólo por tener la referencia para poder monitorear, dar seguimiento y evaluar los logros y alcance del proyecto, sino también porque su elaboración permite orientar las acciones, identificar puntos de interés y, en el caso de indicadores que implique la elaboración de encuestas a la población y/o al colectivo meta, iniciar una relación e implicación de ellos muy positiva que fortalecerá su posterior protagonismo.

En algunos casos, por el tamaño de la intervención, por las demandadas del financiador o por la complejidad y/o especialización de los indicadores, la elaboración de la Línea de Base puede ser llevada a cabo por una empresa consultora. En estos casos, el equipo formado, será responsable de la elaboración de los Términos de

Referencia (TdR) que guiarán el proceso de la elaboración y servirán para la licitación de la contratación del equipo consultor. Los TdR serán revisados por el Coordinador país y por el técnico sede país, para garantizar el cumplimiento de los requisitos impuestos por el financiador, así como la calidad de la Línea de Base propuesta. El proceso de contratación y seguimiento seguirán el mismo recorrido que la contratación de las evaluaciones, el cual está descrito en el *punto 8. Evaluación*, de este capítulo.

5. Actos de cierre del proyecto y devolución de resultados a los beneficiarios

Al igual que al inicio del proyecto, en la finalización del mismo se propiciará la celebración de actos de cierre que sirvan para compartir los resultados del proyecto con todas las partes involucradas en el mismo, sean beneficiarios, socios, instituciones públicas y privadas, financiadores o sus representantes... buscando su participación activa en el encuentro.

4.3. Procedimientos internos y herramientas

Por su importancia en la ejecución de los proyectos, y en la coordinación con la sede, a continuación, desarrollamos en detalle dos de estos procedimientos:

4.3.1. Solicitud de transferencias

Para facilitar la ejecución de los proyectos, FRS pone a disposición de las delegaciones y/o socios locales un conjunto de procedimientos, herramientas e instrucciones, encaminados a garantizar una eficiente y transparente gestión de los proyectos:

- **Procesos Generales:** elaboración de presupuestos; solicitud de transferencias, adelanto de fondos; procedimiento para la digitalización y autocompulsión.
- **Procesos administrativos:** planificación mensual de recursos del proyecto; compra de bienes y contratación servicios; selección y contratación de personal; conciliación y cierre; contabilización y pago; gestión de caja; gestión de anticipo...

Para la aprobación de la solicitud de transferencia se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Para la **primera transferencia** de un proyecto será condición obligada que se haya firmado el convenio de colaboración (si procede) y se haya enviado a la sede central la documentación precisa con los datos de la cuenta bancaria específica de la intervención.

- Para **transferencias sucesivas** será condición obligada que la justificación del gasto incluida en el sistema corresponda **al menos al 70%** de los fondos del proyecto enviados. Así mismo, se haya enviado a la sede central el informe de seguimiento actualizado, el estado de banco y caja y el presupuesto detallado del siguiente periodo de ejecución.
- Para la **última transferencia** del proyecto se deberá realizar un pre-cierre económico en la sede central de modo que se envíe el total de los euros transferibles del proyecto. Desde terreno se deberán enviar los mismos documentos que en el caso anterior, el presupuesto deberá cuadrar con los fondos restantes disponibles.
- Para proyectos inferiores a 50.000 euros de subvención, se valorará la posibilidad de realizar un único envío de fondos por el total de fondos transferibles del proyecto.

Cualquier excepción a estos requisitos debe ser motivada y justificada en el apartado “observaciones” de la propia solicitud de transferencia.

Las solicitudes serán valoradas y aceptadas por el departamento de administración de la sede central, responsable de tramitar la transferencia de fondos correspondientes. El administrador de la sede central ordenará la transferencia e informará a los firmantes de la solicitud, así como al administrador de la delegación de los datos de la misma. El administrador de la delegación confirmará la recepción de los fondos y remitirá la documentación bancaria pertinente, dando por finalizado el proceso de transferencia.

4.3.2. Solicitud de adelanto de fondos

Se considera adelanto de fondos a un proyecto el anticipo de fondos propios por parte de FRS, para la ejecución del proyecto, previo al desembolso de los mismos por parte del financiador. Tendrán esta consideración los siguientes casos:

- Tanto los fondos anticipados por la propia delegación como los fondos anticipados desde la sede central.
- Los pagos de personal o suministros imputados a un proyecto, realizados desde la cuenta general de la delegación y pendientes de recuperación con cargo al proyecto.
- El uso para la ejecución de un proyecto de los costes indirectos o cualquier otro ingreso o remanente de tesorería disponible en las cuentas generales de la delegación

Todos los adelantos de fondos (tanto si requieren del envío de fondos desde la sede central, como si no) deben ser autorizados por el departamento de Administración de la sede central, quien valorará la propuesta de tesorería presentada por la delegación y la disponibilidad de fondos por parte de FRS.

La solicitud de adelanto de fondos debe ser realizada por el coordinador de país y enviada, al departamento de administración y al técnico de proyectos. El departamento de administración evaluará la petición, contará con el visto bueno del técnico de proyectos, quien revisará la solicitud y verificará su necesidad desde el punto de vista del proyecto, para su aprobación.

La solicitud de adelanto de fondos no hay que confundirla con una solicitud de transferencia. Una vez aprobada la solicitud del adelanto, y en el caso de que los fondos se deban adelantar desde la sede central, la delegación en cuestión deberá enviar la correspondiente solicitud de transferencia.

5. Seguimiento del proyecto

En el presente epígrafe no se pretende describir exhaustivamente la totalidad del trabajo de seguimiento que requiere la ejecución de un proyecto en el país donde se lleva a cabo la intervención, tan solo se recogen los hitos o herramientas imprescindibles que FRS establece para el seguimiento conjunto de los proyectos entre el país de intervención y la sede en España

5.1. Cuadro de Seguimiento de Proyectos

El volumen de proyectos que gestiona FRS obliga a llevar un control muy riguroso del cumplimiento de los hitos de gestión de los proyectos exigidos por los financiadores. Para ello FRS ha establecido una herramienta básica de gestión de los proyectos, implementada desde la sede y compartida online con todas las delegaciones: el **Cuadro de Seguimiento de Proyectos** (CSP), ver *Anexo 2*.

Al poner en marcha un proyecto el área de gestión recogerá en dicho cuadro los datos básicos de cada proyecto (código; país de presentación y gestión del proyecto; país de ejecución; financiador; subvención y presupuesto total aprobado; fechas de inicio y fin del proyecto). Además, se añadirán los nombres de los responsables de seguimiento técnico y económico, tanto en el país de ejecución como en sede y se realizará un cronograma mensual fijando los hitos fundamentales de gestión del proyecto establecidos y/o acordados por el financiador: fechas de inicio y fin, informes intermedios o finales, auditorías, evaluaciones, prórrogas, etc.

El área de gestión de proyectos velará por el cumplimiento de todos los hitos establecidos en el Cuadro de Seguimiento de Proyectos, sean de proyectos gestionados a nivel local o en sede. Para poder registrar el cumplimiento de dichos hitos en el CSP será necesario enviar a la sede la documentación correspondiente al hito en cuestión acompañada, siempre que

sea posible, del documento que avale la entrega de dicha documentación al financiador local correspondiente (carta de entrega, correo enviado...).

5.2. Reunión de coordinación mensual

El objetivo de la reunión mensual de coordinación de proyectos en cada país de ejecución es revisar los avances significativos, incidencias, problemas, retrasos, cambios, relación con socios, planificación de informes, dudas de normativa o hitos de gestión del conjunto de proyectos de cada delegación (o por territorios diferenciados dentro de una misma delegación).

El conjunto de los proyectos a revisar debe incluir, no sólo los proyectos en ejecución, sino también los proyectos aprobados pero pendientes de inicio, y los proyectos todavía no cerrados a nivel de gestión al estar pendientes del cumplimiento de cualquiera de los hitos de gestión (informes, etc.). Por tanto, es importante que en cada reunión mensual se utilice y revise la información del CSP que corresponda a cada delegación.

Se trata de una reunión mensual, convocada y liderada por el coordinador país de cada delegación o, en su defecto, por la persona designada por el director de la delegación, en la que deberán participar, también, el director del departamento de administración y todos los jefes y administradores de proyectos. En caso de no existir la figura de director de departamento de proyectos o, aun existiendo, si se considera necesario, asistirá también el director de la delegación.

Cada técnico responsable del proyecto deberá preparar la reunión y exponer el resumen del seguimiento de los proyectos que le corresponden, tanto a nivel técnico como económico. Para este último deberá contar con el apoyo del administrador de proyecto correspondiente con el que deberá haber revisado previamente la consulta económica del avance de ejecución de sus proyectos.

Deben ser **reuniones operativas**, donde se revisen los aspectos fundamentales de la ejecución y gestión del proyecto, y se saquen conclusiones, acciones o pasos a dar que ayuden o mejoren la ejecución y avance del proyecto. No deben ser reuniones exhaustivas de monitoreo o evaluación de cada proyecto, para lo que deberá haber reuniones específicas.

El coordinador país será también el responsable de la elaboración del **Acta de la Reunión**, siguiendo el modelo propuesto en el *Anexo 3* y recogiendo los aspectos fundamentales tratados en cada proyecto y las decisiones tomadas. Dicha acta deberá ubicarse en la carpeta indicada, compartida en el servidor online (nube), de modo que pueda ser consultada por la delegación en terreno y la sede en España.

Esta acta mensual será la herramienta sistemática que sirva de comunicación entre las delegaciones y la sede para el seguimiento general de los proyectos, pero, es importante resaltar, que el objetivo del acta no es informar a la sede sino contar con una herramienta de

trabajo en terreno que ayude a dar seguimiento a los proyectos y a los compromisos y decisiones tomadas en la reunión.

5.3. Seguimiento técnico

Para el seguimiento general de los proyectos desde la sede central, se utilizará, en primer lugar, el contenido del acta de la reunión mensual de proyectos mencionada en el punto anterior. Tras el análisis de la información contenida en dicha acta el equipo de gestión enviará los comentarios, preguntas y/o recomendaciones que se consideren oportunos o convocará una reunión, al menos, una vez al trimestre.

Además, para el seguimiento técnico específico de cada proyecto, FRS establece las siguientes herramientas y procesos:

5.3.1. Herramienta Integral de Seguimiento (HISE)

Aunque la ejecución en terreno está muy determinada por el seguimiento de la implementación de las actividades previstas, el seguimiento y monitoreo principal de un proyecto debe estar centrado en sus objetivos, resultados, indicadores, fuentes de verificación y número de beneficiarios.

Por ello, es imprescindible dedicar esfuerzos, y contar con herramientas que permitan un control ordenado y sistemático de estos aspectos fundamentales de todo proyecto. Salvo que el financiador exija una herramienta específica, FRS propone un modelo de herramienta de monitoreo y seguimiento técnico que debe ser adaptada para cada proyecto, la **Herramienta Integral de Seguimiento (HISE)**, ver *Anexo 4*. Si la tipología, entidad o duración de un proyecto hace innecesario el uso de esta herramienta, o hace conveniente reducir la herramienta, la decisión deberá tomarse en la reunión de puesta en marcha y reflejarse en la correspondiente ficha.

Para que el trabajo de monitoreo y seguimiento de un proyecto sea adecuado, la información necesaria debe recogerse de forma periódica y sistemática, al menos, mensualmente. Sin embargo, el envío de la herramienta actualizada a la sede solo será necesario trimestralmente, en los primeros 10 días del trimestre vencido.

La herramienta distingue instrumentos diferenciados para el seguimiento de actividades y para el seguimiento de indicadores:

- **Herramienta Integral de Seguimiento - Actividades (HISE-A)**
- **Herramienta Integral de Seguimiento - Indicadores (HISE-I)**

Si bien, proponemos el trabajo mensual de la herramienta, el ritmo del monitoreo y seguimiento de las actividades, es necesario que sea más permanente al de indicadores,

más específicamente los indicadores de objetivo. Por esta razón, el seguimiento de indicadores de resultados si deberá realizarse de manera mensual, lo que obligará a la sistematización y recogida de fuentes inmediata al logro de un avance, aunque para muchos el periodo implicado no haya supuesto progresos significativos. Sin embargo, los indicadores de objetivo se propone un seguimiento semestral, lo que permita dos tomas a lo largo de un año. Una periodicidad más consecutiva no reflejaría cambios de impacto significativos, requiriendo un trabajo extraordinario innecesario, que puede conllevar el desgaste de la herramienta.

5.3.2. Seguimiento de fuentes de verificación

Igualmente, el seguimiento, la recopilación y el archivo de las fuentes de verificación de un proyecto debe ser un trabajo continuo y sistemático a lo largo de toda la ejecución.

Para ello, la Herramienta Integral de Seguimiento deberá incluir un listado de todas las FV comprometidas en la formulación del proyecto, de modo que se pueda ir haciendo un seguimiento continuado de la consecución de dichas fuentes u otras añadidas durante la ejecución. En caso de preverse la imposibilidad de obtener algunas de la FV comprometidas se deberán estudiar las alternativas o soluciones posibles, en coordinación con el técnico país en la sede y, en caso necesario, informar al financiador.

El envío de las fuentes de verificación a sede central se realizará trimestralmente, en el mes siguiente al trimestre vencido, ubicándolas en el “archivo digital” de la nube de FRS preparada para ello. La nomenclatura y el orden de las FV deben ser rigurosos, siguiendo los mismos criterios establecidos en las matrices de planificación de cada proyecto; agrupando las FV por carpetas según los distintos Objetivos Específicos/Indicadores de Objetivo Específico o Resultados/ Indicadores de Resultado.

La definición y características generales que deben cumplir las fuentes de verificación así como el trabajo de seguimiento, recopilación y archivo de mismas de cada proyecto, se ha desarrollado en detalle en el *Anexo 10. Modelos de Fuentes de Verificación*.

5.3.3. Seguimiento económico

FRS dispone de un Manual específico sobre la gestión económica de la intervenciones. Todo lo relativo por tanto al seguimiento económico de una intervención, se encuentra recogido en el ***Manual de Gestión Administrativa de Proyectos de Cooperación Internacional***.

6. Precierre del proyecto

Como hito fundamental en la gestión y seguimiento de un proyecto, tanto a nivel técnico como económico, FRS señala la importancia del **precierre, al menos, 2 meses antes** de la fecha de finalización de la ejecución del proyecto.

Para realizar dicho pre-cierre se cuenta con una herramienta, **Informe Precierre**, *Anexo 5*, que consta de dos partes diferenciadas:

- Un **Check list** con todos los aspectos a revisar antes del cierre.
- Un formato para hacer el **pre-cierre económico** tanto de la subvención como de los aportes.

El precierre debe ser un trabajo conjunto, en primer lugar, entre el técnico responsable del proyecto y el administrador del proyecto en el país de intervención, y en segundo lugar, con el técnico de proyectos y/o responsable de seguimiento económico de la sede central. Especialmente, si el proyecto tiene gastos de ejecución en España (expatriados, viajes...), no se puede dar por cerrado el precierre sin añadir los gastos realizados en España porque estos pueden afectar al desvío de las partidas de gasto correspondientes.

Para poder realizar el precierre económico con exactitud es imprescindible contar con el tipo de cambio definitivo del proyecto. Por tanto, en la fecha de realización del precierre, se debe asegurar que están realizadas todas las transferencias y cambios de moneda del proyecto (tanto de FRS como de todos los socios del proyecto)

Igualmente, para poder verificar con precisión si se cumplen los compromisos y requisitos establecidos por el financiador (porcentaje de cofinanciación, porcentaje de desviación entre partidas...) antes de realizar el precierre se debe realizar una revisión de toda la información económica registrada hasta el momento de modo que se pueda garantizar la calidad de la misma y su conciliación con los extractos bancarios de la cuenta del proyecto.

En el momento del precierre se fijarán y acordarán además las fechas para:

- Enviar informe técnico final a Sede.
- Enviar fuentes de verificación finales a Sede.
- Enviar el informe económico final a Sede.
- Enviar documentación económica a Sede.

7. Cierre del proyecto

El cierre del proyecto implicará la recepción y revisión del informe técnico y económico, fuentes de verificación, documentación económica y administrativa.

Toda la documentación técnica y económica será compilada y archivada de manera ordenada, con un orden claro e informado por objetivos, resultados y actividades. Y en función del país de ejecución será enviada a España o permanecerá en el país por al menos 5 años desde el cierre, o en su defecto hasta la recepción de extinción del proyecto por parte del financiador.

Así mismo, se establecerán las condiciones y periodos para la realización de la evaluación final, ya sea externa o interna.

8. Evaluación

Evaluación Externa

Según el momento de la evaluación pueden ser intermedia o final. Según el financiador y la duración y naturaleza de la intervención se optará por una u otra.

Siempre que sea posible se optará por evaluadores locales, por lo que el proceso de definición, selección y toma de decisiones se realizará en el país de ejecución.

La definición de la evaluación se realizará de manera coordinada entre la delegación y la sede, para lo que se creará un equipo de evaluación formado por el técnico de proyectos responsable, el coordinador país, representantes del socio local (en su caso) y el técnico sede país. En el caso de que FRS no tenga delegación, el equipo lo formará el técnico responsable del proyecto, la persona responsable del socio local y el técnico sede país. El resultado del trabajo será la elaboración de los Términos de Referencia de la Evaluación.

Para la evaluación de las propuestas se creará un sistema de puntuación por criterios, el cuál será publicado en los TdR.

Los TdR se publican en el país de ejecución. Una vez finalizada el periodo de la convocatoria, el equipo de evaluación, valorará las propuestas según los criterios establecidos, seleccionando la propuesta con mejor puntuación. En el caso de no recibir ofertas locales, o de no ser de calidad suficiente, se motivará a la OTC este hecho, con el fin de obtener el visto bueno para poder concursar la evaluación en España. Será el técnico sede país el responsable de su publicación y seguimiento en España.

Una vez seleccionado el evaluador externo, se presentará al financiador la propuesta seleccionada con el objetivo de recibir el Visto Bueno, cuando proceda. Así mismo, se informará por e-mail a todos los candidatos del resultado.

La evaluación iniciará con una primera reunión entre la Consultora y el Equipo de Evaluación, así como con el técnico sede país siempre que sea posible. En ella se coordinarán y establecerán los términos finales del contrato y de la evaluación (calendario, reuniones, revisiones, intercambio de información, recepción de informes, etc.). El responsable del proyecto, será el responsable de dar seguimiento al proceso de evaluación

y el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como facilitar la información necesaria para su buena ejecución.

Una vez presentada la evaluación y hecha la devolutiva al financiador, será presentada a los socios locales y entidades participantes, al colectivo meta y beneficiados, así como será colgada en la página web de FRS para que pueda ser accesible a la sociedad civil española.

Evaluación interna

En el caso de no contar con evaluaciones externas, FRS siempre realizará o promoverá junto con el socio local (en su caso) un proceso de evaluación interna, en sus tres momentos (inicial, línea de base, intermedia y final), así como un proceso continuo en el marco de las comisiones de seguimiento con la HISE-I.

Evaluación Intermedia

A mitad de ejecución, en el caso de no contar con evaluación externa, el equipo de FRS junto al socio local, realizarán una evaluación intermedia para evaluar la marcha del proyecto y tomar decisiones sobre la mejora o redirección de aquellos logros y actividades que no están siendo cumplidos. La evaluación incluirá la participación del colectivo meta y la representación de la población beneficiaria. La herramienta utilizada será la HISE-I, la cual añadirá indicadores de calidad, que permitan una evaluación de criterios fundamentales como pertinencia, cobertura, viabilidad, sostenibilidad, entre otros. Los indicadores serán identificados junto al socio local al inicio de la intervención.

Evaluación Interna Final

Que permita evaluar el impacto de la intervención, así como su sostenibilidad en el tiempo. Su desarrollo implica un trabajo previo de identificación de indicadores de calidad, metodologías, etc. El socio local estará presente desde el primer momento, participando en el proceso.

La evaluación siempre contendrá una entrega de resultados pública, donde el socio local es uno de los actores principales.

III. Rendición de cuentas

Como se mencionaba en el punto anterior, la evaluación siempre contendrá una entrega de resultados pública. Se trata de la rendición de cuentas con los beneficiarios últimos y la sociedad civil española.

1. Colectivo meta y población beneficiaria

Se debe garantizar la participación del colectivo meta y, en la medida de lo posible, de la población beneficiaria, desde la identificación de la intervención. Esta participación no puede ser meramente informativa ni una simple recogida de información. Es necesario crear procesos que les implique en la identificación de las necesidades y soluciones, participando en la toma de decisiones, de manera que la intervención nazca de un proceso en el que el colectivo meta y la población beneficiaria sean protagonistas de su desarrollo y se apropien de los productos de la intervención.

La primera herramienta es el **diagnóstico participativo**, en el cual se deben garantizar estos procesos de toma de decisiones y no sólo de recogida de información. Es necesario garantizar la participación de todos los colectivos, también a aquellos que pueden generar resistencias en la intervención, no solo los más favorables, así como los de mayor vulnerabilidad, que, en muchos casos, justo por su situación, se invisibilizan en las intervenciones.

A lo largo de la ejecución, se crearán espacios periódicos, donde rendir cuentas con el colectivo meta y representantes de la población beneficiaria, donde además de informar sobre los avances, logros, dificultades y obstáculos, se genere un proceso de toma de decisiones conjuntos para evaluar los logros y tomar decisiones sobre las dificultades y obstáculos. Existen numerosas metodologías para dinamizar estos procesos y garantizar la participación. La periodicidad de estos espacios, así como su estrategia y metodología estará en función de la intervención y será acordada en la comisión de seguimiento.

El cierre del proyecto y la evaluación final de impacto, deben incluir espacios para repetir estos procesos.

2. Sociedad civil

FRS cuenta con un Manual que recoge la interacción de la Fundación con la sociedad civil, todo lo relativo a este punto se encuentra detallado en el ***Manual de comunicación y socialización.***

ANEXOS

ÍNDICE

1. Ficha de Puesta en Marcha del Proyecto.....	1
2. Cuadro de Seguimiento de Proeyctos.....	2
3. Acta de Reunión.....	3
4. Herramienta Integral de Seguimiento- HISE.....	4
a. HISE-A	
b. HISE-I	
5. Informe Precierre	9
6. Herramienta de Diagnóstico y Planidicación con Perspectiva de Género.....	10
7. Modelo de Convenio de Colaboración con el Socio Local.....	23
8. Modelo de Conveio Marco con el Socio Local.....	24
9. Modelos de Fuentes de Veridicación.....	25



INFORME DE PUESTA EN MARCHA

SEDE	DELEGACIÓN
Fecha	Fecha 25/01/2019
Participantes Técnico en Sede	Participantes Jefe proyecto
Resp. Segu. Econ. sede	Admin. Proyecto

Gastos gestionados por la administración central
--

Nota:

Los datos en amarillo se rellenarán en la puesta en marcha en la sede central

DATOS GENERALES DEL PROYECTO	
Código SAGE	XXXXXXXX
Título Abreviado	
Financiador	
Fecha inicio	
Fecha fin	
Fecha informes financiadores	
Fecha otros informes	
Consortio (instituciones y reparto presupuesto)	

DATOS DEL SOCIO 1	
Nombre	
Convenio con el socio	
Monto de subvención que ejecuta	
Cronograma transferencias	
Moneda transferencias	
Cuentas bancarias del proyecto	
Monto que aporta	
¿Cómo lo va a justificar?	

HERRAMIENTA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO		
PREPARADA (modelo XXXX)		
PRESUPUESTO	Cantidad	Comentarios / Observaciones / Procedencia de los aportes
PPTO TOTAL		
PPTO Subvención		
PPTO Aportes total		
Aportes propios ONG		
Resto de Aportes		

REVISIÓN PRESUPUESTARIA Y NORMATIVAS

Recoger los aspectos relevantes recogidos en la normativa del financiador teniendo en cuenta las normas legales del país

Normas que aplican al proyecto (el link o referencia de la normativa)	
¿Formatos propios del financiador para la ejecución (liquidaciones, recibos, actas...)?	
¿El financiador dispone de formatos para la rendición de cuentas?	
¿Con qué modalidad se calcula el tipo de cambio para este proyecto?	
¿Cuál es la modalidad de cobro del proyecto? ¿100% al inicio? ¿otra?	
¿Qué se considera modificación sustancial? ¿plazos para solicitar y resolver?	
¿Qué dice el financiador sobre el uso y solicitud de recibos? ¿plazo de solicitud?	
¿Cuál es la desviación máxima permitida por el financiador en el presupuesto?	
¿Hay auditoría? ¿Cuáles son las normas, plazos y requisitos para la contratación?	
¿Hay evaluación? ¿Cuáles son las normas, plazos y requisitos para la contratación?	
¿Hay contrataciones internacionales?. Requisitos ¿moneda contrato? ¿moneda pago?	
¿Hay construcciones?. Requisitos. Propiedad de terreno, cesion, comodato, contratación, ofertas, selección, visados, licencias, permisos, certificaciones, fin de obra, transferencia y afectación, inscripción en registros, propiedad...	
¿Hay compra de bienes inventariables? Requisitos	
¿Hay contrataciones de servicios?. Normas para la contratación, límites.	
Exigencias formales del contrato. Nombre proyecto, puesto...	
¿Hay fondo rotatorio?. Normas	
¿Hay costes indirectos?. Requisitos justificación	
Apertura de cuentas. Requisitos	
Facturas. Requisitos	
Pagos. Requisitos	
Requisitos de visibilidad y comunicación del proyecto	
Identificar gastos que gestiona la administración de la delegación por sí misma	

Doc. Justificativa Subv. (Especificar: Original, copia, copia compulsada, autompulsada,...Especificar: Contenido diligencia)

Gastos Subvención	Gastos Aporte efectivo ONGD	Gastos Aporte valorizado	Gastos Otros aportes	Otros documentos justificativos
Copia compulsada	NO hay			

CUADRO DE SEGUIMIENTOS DE PROYECTOS FRS

	2020												2021												2022											
	ENE	FEB	MAR	AB	MY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	AB	MY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	AB	MY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT		
Proyecto FINANCIADOR X CODIGO XX	27 PRO	28 ANU	15	29 Deadline Informe Anual				FIN		31 Inf Final																										
Proyecto FINANCIADOR X CODIGO XX	29 Infor	15	30 Deadline Informe Anual					14	29 Sep deadline	1 Inf Anual									Comun	29 ANU		31 Deadline Infr Solicita												31 FECHA TOPE AMPLIACION AU		
Proyecto FINANCIADOR X CODIGO XX	31 PAC					1 Inf Anual Tecn				1 Inf Anual Econ	31 PAC								1 Inf Anual Tecn			1 Inf Anual Econ												1 Inf Anual Tecn		
Proyecto FINANCIADOR X CODIGO XX	31 período de in					31 DEADLINE INF. INTER				31 PRO	31 FIN								31		IA	IF														

* IMPROPROROGABLE

^ Los Informes se van realizando conforme a la solicitud de Pago. Estimamos la Primera en la Anualidad

Tramietes AECID inicio

Informar Fecha de Inicio

Informar Recepción de Fondos

Solicitud de Recibos

Informar Propuesta Auditoria

**REUNIÓN
NOMBRE ACTIVIDAD XXXX
CIUDAD, PAÍS
ACTA N°**

Personas presentes son:

Toma el acta D./Dña.:

Orden del día

Acuerdos Tomados

La próxima reunión se convoca el día:

Habiéndose agotado los temas a tratar el/la Presidente de la reunión levanta la sesión a las (hora)

Representante de FRS

Secretaria/o del Comité de
Calidad

INFORME PRECIERRE

SEDE

Fecha	
Participantes Técnico país	
Resp. Segu. Econ. sede	

DELEGACION

Fecha	25/01/2019
Participantes Coordinador Proy	
Admin. Proyecto	

Gastos gestionados por la administración central	
--	--

Nota:

Los datos en amarillo se rellenarán en la puesta en marcha en la sede central

DATOS GENERALES DEL PROYECTO	
Código SAGE	XXXXXXXX
Título Abreviado	
Financiador	
Fecha inicio	
Fecha fin	
Fecha informes financiadores	
Fecha otros informes	
Consortio (instituciones y reparto presupuesto)	

DASTOS DEL SOCIO 1	
Nombre	
Convenio con el socio	
Monto de subvención que ejecuta	
Cronograma transferencias	
Moneda transferencias	
Cuentas bancarias del proyecto	
Monto que aporta	
¿Cómo lo va a justificar?	

HERRAMIENTA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO PREPARADA (modelo XXXX)

PRESUPUESTO	Cantidad	Comentarios / Observaciones / Procedencia de los aportes
PPTO TOTAL		
PPTO Subvención		
PPTO Aportes total		
Aportes propios ONG		
Resto de Aportes		

REVISIÓN PRESUPUESTARIA y NORMATIVAS

Recoger los aspectos relevantes recogidos en la normativa del financiador teniendo en cuenta las normas legales del país

Normas que aplican al proyecto (el link o referencia de la normativa)	
¿Formatos propios del financiador para la ejecución (liquidaciones, recibos, actas, ...)?	
¿El financiador dispone de formatos para la rendición de cuentas?	
¿Con qué modalidad se calcula el tipo de cambio para este proyecto ?	
¿Cuál es la modalidad de cobro del proyecto? ¿100% al inicio? ¿otra?	
¿Qué se considera modificación sustancial? ¿plazos para solicitar y resolver?	
¿Qué dice el financiador sobre el uso y solicitud de recibos? ¿plazo de solicitud?	
¿Cuál es la desviación máxima permitida por el financiador en el presupuesto?	
¿Hay auditoría? ¿Cuáles son las normas, plazos y requisitos para la contratación?	
¿Hay evaluación? ¿Cuáles son las normas, plazos y requisitos para la contratación ?	
¿Hay contrataciones internacionales? Requisitos ¿moneda contrato? ¿moneda pago?	
¿Hay construcciones? Requisitos. Propiedad de terreno, cesion, comodato, contratación, ofertas, selección, visados, licencias, permisos, certificaciones, fin de obra, transferencia y afectación, inscripción en registros, propiedad...	
¿Hay compra de bienes inventariables? Requisitos	
¿Hay contrataciones de servicios? Normas para la contratación, límites.	
Exigencias formales del contrato. Nombre proyecto, puesto...	
¿Hay fondo rotatorio?. Normas	
¿Hay costes indirectos?. Requisitos justificación	
Apertura de cuentas. Requisitos	
Facturas. Requisitos	
Pagos. Requisitos	
Requisitos de visibilidad y comunicación del proyecto	
Identificar gastos que gestiona la administración de la delegación por si misma	

Doc. Justificativa Subv. (Especificar: Original, copia, copia copulsada, autompulsada,...Especificar: Contenido diligencia)

Gastos Subvención	Gastos Aporte efectivo ONGD	Gastos Aporte valorizado	Gastos Otros aportes	Otros documentos justificativos
Copia compulsada	NO hay			

Diseño y Planificación

Check-List para comprobar la introducción de la Perspectiva de Género en el Análisis de Participantes.

PREGUNTAS	SÍ	NO	COMENTARIOS
1. ¿Se identifican a “las mujeres” como un grupo o agente específico?			
2. ¿Se desagregan los grupos o actores según el género?			
3. ¿Se identifican las diferentes problemáticas e intereses de grupos o actores según el género?			
4. ¿Se conoce si las organizaciones identificadas están feminizadas, masculinizadas y lideradas por hombres o por mujeres?			
5. ¿Se identifican otras categorías que “interseccionan” al género y condicionan los problemas e intereses de hombres y mujeres? (edad, etnia, capacidades, estatus socio-económico, estado civil, identidad sexual, etc.)			
6. ¿Se identifican y se incluyen como participantes espacios (organizaciones, grupos, representantes) a través de los cuales las mujeres hacen llegar sus intereses en el ámbito del proyecto?			
7. ¿Se identifican obstáculos para la participación de las mujeres en la fase de identificación?			
8. En caso de haberse identificado obstáculos ¿Se han establecido medidas para facilitar la participación de las mujeres en el marco del proyecto?			

Check-List para comprobar la introducción de la Perspectiva de Género en el Análisis de Problemas.

PREGUNTAS	SÍ	NO	COMENTARIOS
1. ¿La problemática afecta de manera directa a las mujeres o grupos de mujeres?			
2. ¿La problemática que se presenta es relevante para las mujeres o grupos de mujeres participantes en el proyecto?			
3. ¿La problemática que se presenta es identificada como relevante por las propias mujeres o grupos de mujeres?			
4. ¿Se reflejan los problemas específicos de las mujeres o grupos de mujeres?			
5. ¿Se muestra la diferente manera en que la problemática afecta a hombres y mujeres? (causas directas, causas indirectas, consecuencias e impactos)			
6. ¿Se muestra la diferente manera en que afecta la problemática cuando el género “intersecciona” con otras categorías? (edad, etnia, capacidades, estatus socio-económico, estado civil, identidad sexual etc.)			
7. ¿Se reflejan los problemas derivados de las relaciones de poder basadas en el género?			
8. ¿Se visibilizan las brechas de género?			
9. ¿Se identifican sesgos, estereotipos o prejuicios machistas a la hora de explicar la problemática?			

Check-List para comprobar la introducción de la Perspectiva de Género en el Análisis de Objetivos y Alternativas.

PREGUNTAS	SÍ	NO	COMENTARIOS
1. ¿Los objetivos y resultados planteados plantean beneficios para hombres y para mujeres?			
2. ¿Se plantean objetivos y resultados que benefician a grupos de población definidos por la intersección de otras categorías con el género (edad, etnia, capacidades, estatus socio-económico, estado civil, identidad sexual etc.)?			
3. ¿Los objetivos y resultados planteados contribuyen a la promoción de la igualdad de género?			
4. ¿Se contemplan las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres?			
5. ¿Se plantean objetivos y resultados vinculados directamente con la transformación de las relaciones de género?			
6. ¿Se identifican claramente los grupos meta, desagregando información en género, edad, etnia, capacidades, estatus socio-económico, estado civil, etc..?			
7. ¿Se priorizan actuaciones que fomentan relaciones de género equitativas?			
8. Las mujeres y sus organizaciones participan en la selección de necesidades a las que debe atenderse			

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES	FFVV	SUPUESTOS, RIESGOS Y CONDICIONES
<p>OBJETIVOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se refieren los objetivos generales explícitamente a mujeres y hombres? <input type="checkbox"/> ¿Incluyen los objetivos generales beneficios tanto para hombres como para mujeres? <input type="checkbox"/> ¿Reflejan los objetivos generales las necesidades estratégicas de género? 	<p>OBJETIVOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Permiten los indicadores medir el progreso de los OG tanto en relación a las mujeres como a los hombres y las relaciones de género? <input type="checkbox"/> ¿Se incluye algún indicador que permita medir el impacto de género de los OG? 	<p>OBJETIVOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Están los datos disponibles desagregados por sexo? <input type="checkbox"/> ¿Se han analizado en términos de género? 	<p>OBJETIVOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se tienen en cuenta los factores externos necesarios para garantizar la sostenibilidad del impacto positivo de género de los OG?
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Especifican los OE a quién va dirigido y quién se espera que se beneficie del proyecto, estableciendo una distinción entre mujeres y hombres? <input type="checkbox"/> ¿Se especifica la intersección del género con otras categorías? (edad, etnia, estatus socioeconómico, capacidad, identidad sexual, etc) <input type="checkbox"/> ¿Los OE reflejan las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de las mujeres? <input type="checkbox"/> ¿Influye la selección de OE en los roles de género, generando cambios hacia situaciones más equitativas? <input type="checkbox"/> ¿Influye la selección de OE en el acceso y control sobre los recursos de hombres y mujeres, disminuyendo la brecha existente? 	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Permiten los indicadores medir el progreso del OE tanto en relación a las mujeres como a los hombres y las relaciones de género? <input type="checkbox"/> ¿Se incluye algún indicador que permita medir el impacto de género del OE? <input type="checkbox"/> ¿Fueron estos indicadores definidos con la participación de los grupos de mujeres y sus organizaciones? 	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Están los datos disponibles desagregados por sexo? <input type="checkbox"/> ¿Se ha llevado a cabo en el momento oportuno un análisis de género que haya servido de base para establecer el objetivo de las actividades? 	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se tienen en cuenta los factores externos necesarios para garantizar la sostenibilidad del impacto positivo de género de los OE?

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿La formulación de los Resultados Esperados explícita si están dirigidos a hombres y/o mujeres? <input type="checkbox"/> ¿La formulación de los Resultados Esperados explícita la intersección del género con otras categorías? (edad, etnia, estatus socioeconómico, capacidad, identidad sexual, etc) <input type="checkbox"/> ¿Los RE son coherentes con las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de las mujeres? <input type="checkbox"/> ¿Se está teniendo en cuenta la distribución de roles y responsabilidades de género tanto a hombres como a mujeres? <input type="checkbox"/> ¿Afecta la distribución de beneficios del proyecto la intersección de género con otras categorías? (edad, etnia, estatus socioeconómico, capacidad, identidad sexual, etc) 	<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Permiten los indicadores medir el progreso del RE tanto en relación a las mujeres como a los hombres y las relaciones de género? <input type="checkbox"/> ¿Se incluye algún indicador que permita medir el impacto de género del RE? <input type="checkbox"/> ¿Fueron estos indicadores definidos con la participación de los grupos de mujeres y sus organizaciones? 	<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Están los datos disponibles desagregados por sexo? <input type="checkbox"/> ¿Se han analizado en términos de género? 	<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se tienen en cuenta los factores externos necesarios para que los resultados esperados del proyecto beneficien a las mujeres y a la promoción de una mayor igualdad de género?

<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se tienen en cuenta las relaciones de género a la hora de diseñar y planificar las actividades? <input type="checkbox"/> ¿Participan mujeres y hombres de forma equitativa como actores, representantes y decisores? <input type="checkbox"/> ¿Participan los grupos identificados en base a la intersección de género con otras categorías? (edad, etnia, estatus socioeconómico, capacidad, identidad sexual, etc) 	<p>RECURSOS E INSUMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Tienen las mujeres acceso y control sobre los recursos del proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Se visibilizan las contribuciones de hombres y mujeres al proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Qué recursos se han asignado en el ámbito de las necesidades estratégicas de las mujeres? 	<p>PRESUPUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se ha dedicado parte del presupuesto a financiar estrategias que faciliten la participación equitativa de mujeres y hombres en el proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Se puede identificar el % del presupuesto total que beneficia directamente a hombres y mujeres? <input type="checkbox"/> ¿Se puede identificar la parte del presupuesto dirigido a financiar actividades específicas de promoción de la igualdad en el contexto del proyecto? 	<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Se tienen en cuenta los factores externos necesarios para asegurar la participación equitativa continuada de hombres y mujeres en el proyecto?
---	--	--	---

Perfil de actividades

Actividades socioeconómicas	Mujeres	Hombres	Tiempo dedicado	Ingresos obtenidos	Lugar
Reproducción y mantenimiento de recursos humanos					
Preparación de comida	X		4 horas (día)	Ninguno	Casa
Compra de alimentos	X		Media hora (día)	Ninguno	Despensa
Cuidado de niños y niñas	X		8 horas (días)	Ninguno	Casa
Llevar a los menores a la escuela	X		1 hora (día)	Ninguno	Escuela
Acompañamiento tareas escolares	X		2 horas (día)	Ninguno	Casa
Provisión de agua	X		media hora (día)	Ninguno	Casa
Higiene y Salud	X		1 horas (día)	Ninguno	Casa
Limpieza del hogar	X		1 horas (día)	Ninguno	Casa
Asistencia a servicios médicos	X		16 horas (mensuales)	Ninguno	USF/centro salud
Producción de bienes y servicios					
Agricultura					
Producción de cultivos extensivos		x	6 horas/días	ninguno	casa
Producción de hortalizas	x	x	2 horas/días	ninguno	casa
Comercio					
Venta de la producción de la finca	x	x	40 horas/mes	Valor de la venta	Mercado, casa por casa
Empleo por cuenta ajena					
Trabajo de jornalero en chacra ajeno		x	6 días/mes	Valor de las seis jornales	Chacra ajeno
Producción Animal					
Cría de ganado menores	x		1 hora/día	ninguno	casa
Trabajo comunitario					
Servicios colectivos					
Participación en la junta de saneamiento		x	2 días/mes	ninguno	comunidad
Liderazgo					
Reunión Comisión vecinal		x	2 días/mes		Comunidad
Reunión Comité de producción		x	2 días/mes		Casa, representación en otro lugar.
Celebraciones religiosas	x	x	5 días/mes		Capillas
Deportes					

Preparación de eventos deportivos		x	5 días/mes		Oficinas deportivas, canchas
-----------------------------------	--	---	------------	--	------------------------------

Matriz de acceso y control de recursos y beneficios

Recursos	Acceso		Control	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Productivos		X		X
Tierra		X		X
Equipos		X		X
Empleo		X		X
Ingresos		X		X
Créditos		X		X
Sociales	X			X
Redes Sociales	X	X		X
Ayudas comunitarias	x	x		X
Servicios colectivos	x	x		X
Políticos	x	x		x
Organización	x	x		X
Liderazgo		x		X
Información	x	x	x	X
Autoconfianza y credibilidad	x	x		X
Culturales	x	x	x	X
Naturales	x	x		X
Tiempo	x	x		X
Movilidad	x	x		X
Beneficios del Proyectos				
Servicios	x	x		X
Capacitación	x	x	x	X
Créditos	x	x		X
Maquinaria		x		X
Tecnología	x	x	x	X
Instalaciones		x		X

Oficinas	x	x		X
Vehículos	X	x		X
Beneficios	x	x		X
Conocimientos	x	x	X	x
Propiedades		x		X
Mejoras en la salud	x	x	X	
Ingreso (efectivo o especie)		x		x

Necesidades e intereses de género

MUJERES		HOMBRES	
Necesidades prácticas	Intereses estratégicos	Necesidades prácticas	Intereses estratégicos
Servicios de agua, luz, saneamiento	Mayor flexibilidad en la distribución de los trabajos	Empleo e ingresos	Mayor papel en la salud sexual y reproductiva
Alimentación para familia	Acceso a crédito y propiedad de tierra	Equipos y maquinaria agrícola	Paternalidad responsable
Vivienda	Fin de la violencia de género	Capacitación ocupacional	Rechazo a la violencia de género
Ingresos para sostener el hogar	Mayor liderazgo y participación	Seguridad ciudadana	Cuestionamiento de la masculinidad hegemónica
Servicios de Salud, educación	Derecho a elegir pareja y al divorcio	Cauces de participación política	
Tecnologías para facilitar el trabajo doméstico	Derechos sexuales y reproductivos		

Participación en la toma de decisiones

ÁMBITOS	Quién toma las decisiones				
	Mujeres solas	Mujeres tienen la última palabra	Mujeres y hombres conjuntamente	Hombres tienen la última palabra	Hombres solos
En el hogar: <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto diario • Inversiones • Educación de hijos e hijas • Planificación familiar • Servicios de salud • Participación en acontecimientos • Producción agropecuaria 	X	X	X	X	X
En la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> • Provisión / búsqueda de servicios colectivos • Agenda de la Junta directiva comunal • Métodos de elección de dirigentes • Fórmulas para la representación política de la comunidad • Actividades comunitarios 			X	X	

Posición sociopolítica de las mujeres

Indicadores	En relación a los hombres están...	Peor	Igual	Mejor
Autovaloración de sus aportes y capacidades	Las mujeres consideran que poseen capacidades y atributos...	Menos valiosos que los de los hombres		
Imagen que la sociedad tiene de ellas	La sociedad considera que las mujeres poseen atributos y capacidades...	Menos valiosos que los hombres		
Control de su propio cuerpo	El grado de conocimiento y control de las mujeres sobre su propio cuerpo es...		Igual	
Autonomía económica	Las mujeres deciden sobre sus propios ingresos y recursos productivos	Por lo general los hombres decide por los ingresos familiar, las mujeres prácticamente no genera ingreso.		
Reconocimiento de su capacidad organizativa	Las organizaciones de las mujeres están socialmente...	Menos reconocida		
Valoración de sus aportes al bienestar familiar	Los aportes de las mujeres al bienestar familiar se consideran...		Son considerados igual que los hombres	
Reconocimiento de su liderazgo por la comunidad	Las mujeres lideresas están...	Menos reconocido en liderazgo		
Prácticas de deportes	Las mujeres pueden participar de todo tipo de deportes	Los deportes no son para mujeres.		

Factores influyentes

	Cómo favorecen el cambio hacia la equidad	Cómo resisten el cambio hacia la equidad
Factores jurídicos, políticos e institucionales <ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas • Leyes sobre familia, violencia de género, derechos sexuales y reproductivos... • Otros 		
Factores socioeconómicos: <ul style="list-style-type: none"> • Segregación en mercados laborales, crediticios... • Valoración social y económica del trabajo reproductivo de las mujeres • Brechas salariales • Otros 		
Factores socioculturales y religiosos <ul style="list-style-type: none"> • Creencias, valores, normas y costumbres sobre identidades y roles de género • Estructura y dinámicas internas de los hogares • Conflictos emergentes y latentes en la comunidad • Otros 		
Factores ambientales <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad, control y uso de los recursos naturales • Participación en decisiones sobre recursos • Impacto social de desastres naturales • Otros 		
Factores tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad, control y uso de los recursos • Brecha digital • Otros 		

Factores a favor y en contra del cambio en las relaciones de género

Factores de cambio	Factores de resistencia
Movimientos de mujeres consolidados y con fuerte incidencia política	Restricciones legales o religiosas de la movilidad de las mujeres
Provisión de servicios sociales que reduzcan la carga reproductiva de las mujeres	Reforma agrarias “ciega al género”
Rechazo social y jurídico a la violencia contra las mujeres	Migración masculina que deja a las mujeres a cargo de la superveniencia familiar
Capacitación de las mujeres en derechos y en formulación de demandas	Derecho de familia que impide a las mujeres administrar bienes o abrir negocios propios

CONVENIO ESPECÍFICO DE COLABORACIÓN, SUSCRITO ENTRE FUNDACION DE RELIGIOSOS PARA LA SALUD Y SOCIO LOCAL

REUNIDOS

DE UNA PARTE, la Fundación de Religiosos para la Salud (en adelante FRS), con domicilio social en Madrid, España, Calle Hacienda Pavones nº 5, 1º y provista del Código de Identificación Fiscal número G-85368157 (del que se acompaña copia), representada en este acto por D. JAVIER POVEDA GONZALEZ identificado con D.N.I. nº 50089205 N como Director de la entidad citada, con poder otorgado ante el Notario de Madrid, D. Francisco Javier Pérez de Camino, el día 26 de marzo de 2009, número 737 de su protocolo.

Y DE OTRA la ----- (en adelante ----- contraparte de la intervención), con domicilio social en el ----- y provista de RUC: ----- representada en este acto -----
-----, identificada con número de cedula -----, como Presidenta de la entidad citada.

EXPONEN

El Objetivo de la acción es -----

I.- Que es voluntad de las partes la **realización del PROYECTO**:

Título: -----”

II.- Que las partes acuerdan proceder conforme a las siguientes cláusulas¹:

Primera: FRS se compromete a realizar una primera aportación a la CONTRAPARTE (FRS.Py) para la realización del proyecto de la ----- . Se tendrá que justificar el 70% de dicha aportación para recibir las siguientes aportaciones.

Segunda: La CONTRAPARTE se compromete a confirmar a la mayor brevedad posible, de forma fehaciente, la recepción de los fondos enviados por la entidad líder, mediante el envío de la notificación o resguardo bancario y un documento donde se justifique el tipo de cambio de la transferencia recibida.

¹ Muchas de las cláusulas de este convenio están ajustadas a las exigencias del Reglamento de la Ley General de Subvenciones, aplicable a cualquier subvención pública española, en vigor desde enero de 2007.

CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN

ENTRE -----
Y LA FUNDACIÓN DE RELIGIOSOS PARA LA SALUD

La **Fundación de Religiosos para la Salud** (en adelante FRS), con domicilio social en Madrid, España, Calle Hacienda Pavones nº 5, CP 28030 Madrid, y provista de CIF nº G-85368157 (del que se acompaña copia), representada en este acto por D. JAVIER POVEDA GONZALEZ, identificado con DNI nº 50089205-N como Director de la entidad citada, con poder otorgado ante el Notario de Madrid, D. Francisco Javier Pérez de Camino, el día 26 de marzo de 2009, número 737 de su protocolo.

El ----- (en adelante -----), con domicilio en ----- con RUC -----, representada por su ----- - identificada con DNI nº -----, con poder otorgado y registrada ante -----oficina regional -----, en -----, con periodo de vigencia del -----

Los intervinientes, que actúan en razón de sus respectivos cargos, se reconocen mutua y recíprocamente la capacidad legal necesaria para la formalización del presente CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN y, en su mérito exponen las siguientes

CLAUSULAS

PRIMERA: Área de cobertura geográfica

De común acuerdo se establecerá ----- para llevar a cabo las diferentes intervenciones.



FRS

**Fundación de Religiosos
para la Salud**

MODELO FUENTES DE VERIFICACIÓN actividades

Diciembre 2020

Manual de Justificación Técnica de
Proyectos de Cooperación Internacional

Versión Diciembre 2020

Fundación de Religiosos para la Salud

Sede Fundación de Religiosos para la Salud
C/ Hacienda de Pavones nº 5
28030 Madrid – ESPAÑA

Tlfno: (+34) 91 333 92 78

Movil: (+34) 677 890 604

E-mail: info@fundacionfrs.es

Web: www.fundacionfrs.es



FRS

**Fundación de Religiosos
para la Salud**

Diciembre 2020

ÍNDICE

Fuentes de verificación	1
1.1. Como determinar la fuentes de verificación	1
2. Justificación de actividades	3
2.1. Construcción.....	3
2.2. Formación/capacitación/talleres	4
2.3. Reuniones	5
2.4. Actividades multitudinarias	6
3. LISTADO DE ANEXOS	7

Fuentes de verificación

Las Fuentes de Verificación son aquellos recursos mediante los cuales podemos demostrar que se han obtenido los resultados para los parámetros seleccionados. Son las fuentes de datos e información necesarios para validar los indicadores.

Las Fuentes de Verificación especifican, para cada indicador, dónde se obtienen los datos necesarios para verificar el cumplimiento de los objetivos, los resultados y para monitorear los supuestos.

Fuentes de verificación: Son aquellos recursos mediante los cuales podemos demostrar que se han obtenido los **resultados** para los parámetros seleccionados. Son las **fuentes de datos e información** necesarios para validar los **indicadores**.

Las FV especifican, para cada **indicador**, donde se obtienen los datos necesarios para verificar el cumplimiento de los **objetivos**, los **resultados** y el **monitorear las hipótesis**.

1.1. Como determinar la fuentes de verificación

¿Origen de las fuentes? internas o externas a la intervención

Para las fuentes externas: ¿forma disponible y presentación manejable? ¿específicas y seguras? ¿fácilmente disponibles y a precios contenidos?

Definir las fuentes internas y la metodología de recolección y procesamiento de las informaciones

IOV que no tienen una fuente segura o un precio contenido tendrían que ser descartados.

Fuentes de verificación primarias

Son las formas de registro inmediato de las características o aspectos de una actividad o intervención. Ellos facilitan el acceso a la información en el momento del análisis o evaluación. Ejemplos: La lista de asistencia, Diarios de campo, Cuadros de reconstrucción de actividades, expedientes individuales y otros.

Las fuentes de verificación consolidadas

Son los registros que se crean para documentar un consolidado de los datos primarios o casuísticos.

Para saber si una fuente de verificación es apropiada, se pueden plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Hay fuentes de datos ya existentes y explotables?
2. ¿Cuán fiables son estas fuentes de datos?
3. ¿Se puede fácilmente adaptar estas fuentes de datos según las necesidades del proyecto o realizar análisis secundarios?
4. ¿Es necesario recopilar datos adicionales y/o iniciar estudios? En este caso se debe tomar en cuenta la disponibilidad de recursos necesarios: Personal cualificado, recursos financieros, tiempo, etc.
5. Si no se identifica ninguna fuente de verificación apropiada o aceptable, el indicador debe ser rechazado o modificado. En este caso se tiene que volver al paso anterior y seleccionar un indicador según los criterios específicos.

2. Justificación de actividades

Las actividades constituyen el conjunto de “cosas” que el proyecto “debe hacer” durante su fase de ejecución para la consecución de los resultados, y como consecución de los objetivos previstos. Las actividades se ejecutan siempre en un plazo temporal determinado

2.1. Construcción

Ksjla

¿	¿?	¿	¿?
N	TRES OFERTAS Y ARGUMENTACIÓN DE LA ELECCIÓN		EN EL CASO DE QUE SUPERE IMPORTE ESTIPULADO (+ 10.000 euros)
O	PROYECTO DE OBRA		Según constructor y país, pero es importante que se permita comprobar la calidad de la construcción
N	FOTOS DE LA CONSTRUCCIÓN		FUNDAMENTAL: LOGOS DE LA ENTIDAD FINANCIADORA EN TODAS LAS FOTOS QUE SEA POSIBLE!
N	ACTAS DE ENTREGA/TRANSFERENCIA O DONACIÓN DE MUEBLES E INMUEBLES <i>Anexo 1: Acta de entrega y afectación</i>	n	Con la mayor descripción posible: qué se entrega
		n	Quién entrega y quién recibe
		n	Título del Proyecto- Referencia- Año
		n	Compromiso de Vinculación a los fines por los que fue construido/comprado por un mínimo de X años, según la normativa vigente para la administración financiadora
		n	Lugar y Fecha de la firma
		n	Firma: Responsable de FRS/ Responsable de los beneficiarios. Si se trata de una entrega a familias o individual (agentes comunitarios, parteras....)(letrinas, materiales de construcción, enseres, etc.) firmará cada una de las familias y/o personas

2.2. Formación/capacitación/talleres

laksjdkajksñ

¿	¿?	¿	¿?
N	LISTAS DE ASISTENCIA FIRMADAS <i>Anexo 2: Lista de asistencia</i>		
N	INFORME DE LA FORMACIÓN <i>Anexo 3: Modelo de informe</i>	n	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Es conveniente que al explicar los objetivos se nombre el título del proyecto y el financiador
		n	CRONOGRAMA/CALENDARIO
		n	NUMERO DE CONVOCADOS
		n	NÚMERO DE ASISTENTES
		n	NÚMERO DE PERSONAS QUE HAN FINALIZADO
		n	RESULTADOS DE LOS TEST PRETEST-POSTEST Y ANÁLISIS
		n	RESULTADOS DE LA SATISFACCION Y ANALISIS
N	FOTOS DE LA FORMACIÓN		CON LOGOS!
O	MODELO PRETEST/POSTEST		
O	MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS <i>Anexo 4: Modelo encuesta de satisfacción</i>		
O	MATERIALES DE LA FORMACIÓN		MATERIALES DIDÁCTICOS, MATERIALES DE DIFUSIÓN, CONVOCATORIA, ETC.
O	EVALUACIÓN DE IMPACTO SOBRE TERRENO: ¿Han integrado los aprendizajes?		El diseño se realizará en función de cada intervención.

2.3. Reuniones

Se trata de los documentos generados tras las reuniones de coordinación, reuniones de trabajo extrenas e internas, del Comité de Calidad, etc.

¿	¿?	¿	¿?
N	ACTA DE LA REUNIÓN FIRMADA <i>Anexo 5: Modelo de acta</i>	n	CONVOCADOS Y ASISTENTES
		n	DÍA – HORA - LUGAR
		n	CONTENIDO DE LA REUNIÓN (OBJETIVOS, ASUNTO, ETC.): Es conveniente que al explicar el contenido se nombre el título del proyecto y el financiador
		n	ACUERDOS TOMADOS
		n	ACUERDO SOBRE PROXIMA REUNIÓN (en su caso)
		n	FIRMA DEL ACTA (AL MENOS TRES PERSONAS/DOS EN CASO DE SER UNA REUNIÓN DE DOS PARTES)
N	LISTA DE ASISTENCIA FIRMADA		
O	FOTOS		Con logo si se puede

Reuniones institucionales solo cuando sea una fuente de verificación de las actividades del convenio.

¿	¿?	¿	¿?
N	ACTA DE LA REUNIÓN FIRMADA <i>Anexo 5: Modelo de acta</i>	n	CONVOCADOS Y ASISTENTES
		n	DÍA – HORA - LUGAR
		n	CONTENIDO DE LA REUNIÓN (OBJETIVOS, ASUNTO, ETC.): Es conveniente que al explicar el contenido se nombre el título del proyecto y el financiador
		n	ACUERDOS TOMADOS
		n	ACUERDO SOBRE PROXIMA REUNIÓN (en su caso)
		n	FIRMA DEL ACTA (AL MENOS TRES PERSONAS/DOS EN CASO DE SER UNA REUNIÓN DE DOS PARTES)
O	FOTOS		Con logo si se puede

2.4. Actividades multitudinarias

mjasdkjha.

¿	¿?	¿	¿?
N	INFORME DE LA ACTIVIDAD	n	Título del Evento y Objetivo
		n	Lugar – Fecha
		n	Alcance y Estrategia de Difusión
		n	Número de Participantes
		n	Desarrollo de la actividad
		n	Si procede: materiales producidos en la actividad (concurso de cuentos-ganadores, etc.)
N	FOTOS DEL EVENTO		VISIBILIDAD DE LOGOS
O	MATERIAL DE DIFUSIÓN		

3. LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Acta re Reunión

Anexo 2: Acta de Tramsferencia y Afectación

Anexo 3: Informe de Actividad

Anexo 4: Lista de Asistencia

Anexo 13: Modelo Informe de Formación

Anexo 14: Satisfacción

**REUNIÓN
COMITÉ DE CALIDAD ASISTENCIAL DE LOS CENTROS DE SALUD
GUINEA ECUATORIAL
ACTA N°**

Las y los miembros del Comité de Calidad Asistencial de Centros de Salud presentes son:

--

Toma el acta D./Dña.:

Orden del día

--

Acuerdos Tomados

--

La próxima reunión se convoca el día:

Habiéndose agotado los temas a tratar el/la Presidente de la reunión levanta la sesión a las (hora)

Representante de FRS

Secretaria/o del Comité de
Calidad



LOGO
FINANCIADOR

“Mejora de la Calidad Asistencial de la Atención Primaria de Salud en Guinea Ecuatorial, con especial énfasis en los colectivos más vulnerables”

12-PR1-0237

3 Giras de Supervisión como evaluación continua de las unidades sanitarias de los distritos del MINSABS

Informe de Actividad

Centralizada

[Seleccionar fecha]

CODIGO PROYECTO: **12-PR1-0237**

TÍTULO: "Mejora de la Calidad Asistencial de la Atención Primaria de Salud en Guinea Ecuatorial, con especial énfasis en los colectivos más vulnerables" AECID 2012

ACTIVIDAD: **3 Giras de Supervisión como evaluación continua de las unidades sanitarias de los distritos del MINSABS**

FECHA DEL INFORME:
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:
CALENDARIO:
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:
RESULTADOS:
EVALUACIÓN:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

En,, a de..... de 2013,

FDO:

Listado de participantes

Código del convenio: **14-CO1-509**

TÍTULO: “Fortalecimiento de las capacidades de los Distritos Sanitarios, mejora del Sistema de Información Sanitaria (SIS) y ampliación de las estrategias de salud, en Guinea Ecuatorial”

ACTIVIDAD:

#	NOMBRE	Nº IDENTIDAD	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

TITULO

3 de marzo

2015

EQUIPO Y/O ÁREA



LOGO
FINANCIADOR

INDICE

1. INTRODUCCIÓN. ¿Por qué se lleva a cabo la actividad?
2. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
3. PROGRAMACIÓN
4. CONTENIDOS
5. METODOLOGÍA
6. LISTADO DE PARTICIPANTES
7. LISTADO DE PROFESORADO / FACILITADORES
8. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN
9. CONCLUSIONES
10. DOCUMENTACIÓN UTILIZADA
11. ANEXOS
 - A.
 - B.
 - C. ...

FECHA INFORME:

1. INTRODUCCIÓN. ¿Por qué se lleva a cabo la actividad?

2. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

3. CALENDARIO

4. PROGRAMACIÓN Y CONTENIDOS

5. METODOLOGÍA

6. LISTADO DE PARTICIPANTES

Número de personas convocadas:

Número de personas asistentes:

Número de personas que han finalizado:

Número de personas que ha aprobado la evaluación final:

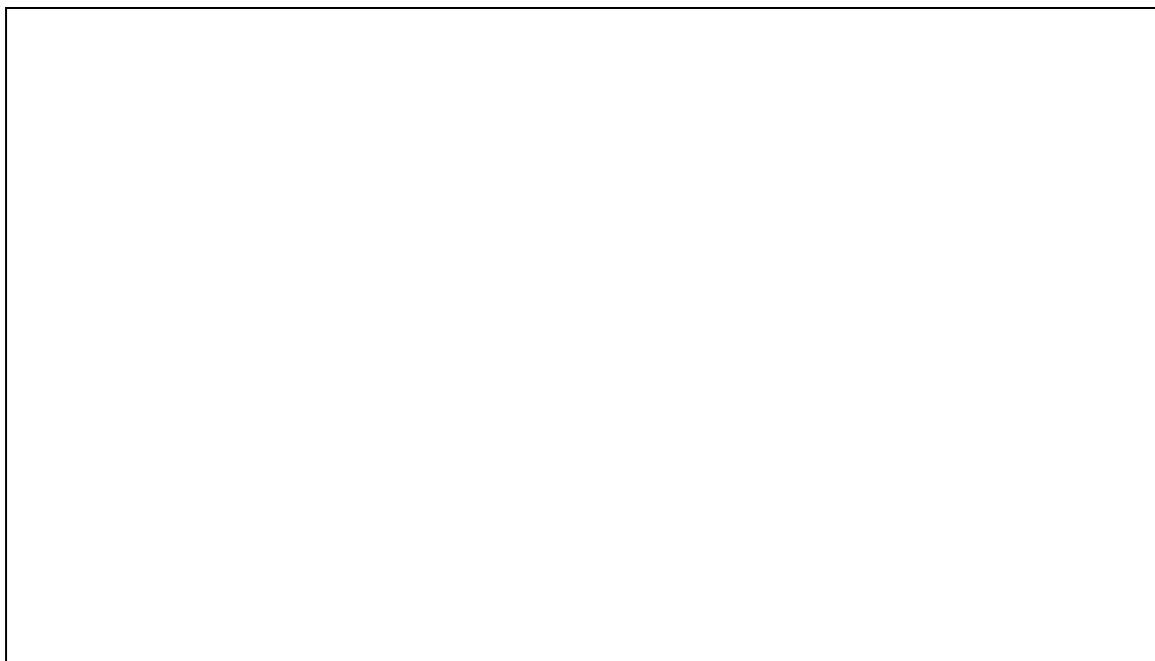
LISTADO DE PARTICIPANTES:

7. LISTADO DE PROFESORADO / FACILITADORES

8. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

9. CONCLUSIONES

10. DOCUMENTACIÓN UTILIZADA



CODIGO PROYECTO: **12-PR1-0237**

TÍTULO: "Mejora de la Calidad Asistencial de la Atención Primaria de Salud en Guinea Ecuatorial, con especial énfasis en los colectivos más vulnerables" AECID 2012

ACTIVIDAD: **según formulario**

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien
1.-¿Qué le ha parecido el curso? <i>Comentario:</i>					
2.-¿Los contenidos le han parecido adecuados? <i>Comentario:</i>					
3.-¿Cuál es su opinión sobre la metodología? <i>Comentario:</i>					
4.-Lo aprendido ¿le será útil para su trabajo? <i>Comentario:</i>					
5.-¿Qué le han parecido los profesores?					

Aspectos positivos sobre los profesores:

Aspectos negativos sobre los profesores:

Sugerencias y recomendaciones:

SEGUNDA: Área de cobertura por sectores

- Mejorar los sistemas de producción de alimentos entre familias campesinas, que favorezcan la seguridad alimentaria y el mercado local, en Perú.
- Avanzar hacia la igualdad real, efectiva y el empoderamiento de las mujeres, eliminando toda forma de discriminación.
- Reducir los casos de violencia contra las mujeres y las niñas en Perú.
- Luchar contra cualquier tipo de violación de derechos humanos.
- Mejorar el crecimiento económico sostenible con enfoque de género, con un impacto especial en las zonas rurales para el fomento de la infraestructura productiva y de apoyo a producción y desarrollo local, sistemas y programas de crédito e impulso a la innovación.
- Fortalecer la resiliencia, preparación, y respuesta efectiva ante desastres naturales y emergencias.

TERCERA: Del desarrollo de los programas y acciones.

El presente Convenio Marco no conlleva ningún gasto.

Los programas y acciones a emprender se desarrollarán posteriormente, en sus aspectos concretos, mediante **acuerdos específico** referidos a cada una de las áreas prioritarias de actuación, que se incorporarán progresivamente, a medida que se vayan formalizando, y formarán parte inseparable del presente convenio, como anexos del mismo.

Las aportaciones económicas por los costes que genere la colaboración, serán evaluadas y acordadas, por los órganos competentes de las dos Instituciones, para cada uno de los acuerdos singularizados en que ésta se concrete.

Para posibilitar la ejecución de los acuerdos singularizados en las distintas áreas, las partes firmantes podrán recabar ayudas, subvenciones y colaboraciones de otras entidades, públicas y privadas.

CUARTA: Del seguimiento del convenio.

Para la puesta en marcha, control, seguimiento y comunicación de lo previsto en el presente Convenio Marco, así como en los futuros convenios específicos que al amparo del mismo se celebren, se constituirá una Comisión de Seguimiento en el plazo de tres meses, a partir de la firma del presente convenio. Esta Comisión tendrá asimismo las funciones previstas en la Estipulación Séptima y cuantas le asignen en posteriores convenios y normas de desarrollo.

La Comisión estará compuesta por un total de dos miembros, designados paritariamente por cada institución. Tales miembros serán el máximo representante de cada Institución o persona en quien delegue, que en el caso FRS será el Director o Técnico país respectivamente, junto con otra persona más designada por cada Institución a su elección. En el caso del socio local será le -----tiva o el -----

La Comisión se reunirá con carácter ordinario una vez al año, y cuantas veces se estime oportuno.

QUINTA: De la duración del Convenio.

El Convenio entrará en vigor en la fecha de su firma y tendrá una duración de 4 (cuatro) años, prorrogables de común acuerdo entre las Partes.

Podrá ser modificado y/o ampliado por mutuo consentimiento de las partes, mediante una comunicación por escrito con antelación de 60 (sesenta) días.

Las modificaciones y/o ampliaciones realizadas deberán atender y respetar la naturaleza y fines del presente Convenio, y se formalizarán mediante Adendas.

SEXTA: De la titularidad y explotación de los resultados.

Los aspectos relacionados con la titularidad y explotación de los resultados a que den lugar los trabajos a desarrollar al amparo de este Convenio, deberán someterse a lo establecido por las partes, sin perjuicio de que, de común acuerdo, las partes pactasen para cada una de las acciones a emprender, otros acuerdos que deberán estar recogidos para cada caso en los convenios específicos que se formalicen.

SÉPTIMA: De la jurisdicción.

Las cuestiones litigiosas surgidas sobre la interpretación, desarrollo, modificación, resolución y efectos que pudieran derivarse de la aplicación del presente Convenio Marco, así como de los acuerdos singularizados a que diera lugar, deberán solventarse por la Comisión de Seguimiento prevista en el mismo.

Para dirimir cualquier controversia que pudiera surgir entre (socio local) y FRS en la interpretación o aplicación de este contrato, ambas partes se esforzarán con diligencia y empeño en buscar una solución adecuada.

Si no fuesen capaces de ponerse de acuerdo, buscarán de común acuerdo un árbitro a cuya decisión arbitral se someterán.

OCTAVA: De la finalización.

El Convenio concluirá por:

1. Mutuo acuerdo;
2. Por la ocurrencia de hechos o situaciones, que imposibiliten la continuación del Convenio;
3. Por incumplimiento a las obligaciones derivadas del Convenio, sin que medie justa causa para ello;
4. Decisión unilateral fundada, mediante notificación escrita dirigida a la otra Parte, con por lo menos 3 (tres) meses de antelación;
5. Vencimiento del plazo de vigencia;

La finalización anticipada del Convenio no afectará la marcha y conclusión de las actividades y proyectos que se encontrasen en proceso de ejecución, ni podrá causar perjuicios a los/as beneficiaras/os del proyecto/programa o convenio hasta la finalización del mismo, a menos que las partes acuerden lo contrario.

NOVENA: De la colaboración entre los firmantes.

Las partes suscribientes del presente documento colaborarán en todo momento, de acuerdo con los principios de buena fe y eficacia, para asegurar la correcta ejecución de lo pactado y para fomentar e impulsar el desarrollo cultural, científico y tecnológico de las instituciones objeto del presente convenio.

Y para que así conste a los efectos oportunos, en prueba de conformidad, las partes firman el presente documento, por duplicado ejemplar y a un solo efecto y tenor, el 21 de junio de 2019.

SOCIO LOCAL

FRS

Fdo.: -----

Director Ejecutivo

Fdo.: D. Javier Poveda González
Director FRS

Tercera: Las CONTRAPARTES se comprometen a realizar el proyecto cifiéndose estrictamente al contenido del documento aprobado por la FINANCIADOR que contiene los objetivos, resultados, cronograma de actividades, metodología, presupuesto y demás detalles relativos al proyecto, documento que forma parte integrante de este contrato (*Se adjunta proyecto firmado*).

Cuarta: Las CONTRAPARTES se comprometen a presentar oportunamente los Informes que a continuación se relacionan:

1. Informes de seguimiento técnico y financiero. Durante el mes siguiente a la finalización del proyecto deberá remitirse este documento, que englobará:

- La información técnica y financiera del proyecto tiene que ser descriptiva de las actuaciones desarrolladas al amparo del presente Convenio, así como fotografías en formato JPG del mismo y un informe económico de los gastos realizados.
- El informe final incluirá fotocopias digitalizadas de los documentos legales justificativos de los gastos (facturas, etc).
- Esta documentación deberá conservarse a disposición de los técnicos de FRS al menos **durante 4 años** a no ser que la legislación local establezca un plazo superior.
- Documentación bancaria de la recepción de la transferencia, así como de los intereses generados.
- A la finalización del proyecto objeto que motiva este Convenio, se presentará a FRS un informe completo del desarrollo del Proyecto, (según normativa, anexos de justificación de la FINANCIADOR, tanto desde el punto de vista técnico y descriptivo como en lo que se refiere a la justificación económica. Dicho informe contendrá la evidencia de que se han cumplido los objetivos descritos en la propuesta de proyecto presentado al FINANCIADOR, incluyendo material fotográfico y estadísticas de los pacientes atendidos. Junto a dicho informe se enviará, si es posible, un documento audiovisual con imágenes del proyecto y testimonios de los beneficiarios.

Quinta: Las CONTRAPARTES se comprometen a plantear a FRS por escrito cualquier modificación, retraso, alteración o cambio que afecte de un modo sustancial al proyecto aprobado. En este sentido, se considerarán cambios sustanciales:

- Modificación que altere los objetivos, resultados, actividades y cronograma previstos.
- Cambio de ubicación del proyecto.
- Cambio en los criterios de selección de los beneficiarios directos identificados.
- Disminución en, al menos, un 10% de los beneficiarios directos.
- Ampliación del plazo previsto de ejecución en más de dos meses.

En el caso de que las CONTRAPARTES procedan a alguna modificación sustancial sin contar con la debida autorización escrita de FRS, deberá asumir todas las consecuencias derivadas de su decisión, con la consiguiente devolución de los fondos empleados indebidamente, esto es, fuera de lo previsto en este proyecto, si así fuese exigido por el financiador, así como asumir todos los gastos ocasionados por esta acción, con reparación de daños y perjuicios, en su caso.

Sexta: Las CONTRAPARTES declara conocer que la ya mencionada Ley General de Subvenciones establece que será exigible el reintegro de la subvención en los casos de grave incumplimiento, y una vez superados todos los plazos previstos, de los puntos que a continuación se relacionan:

1. Incumplimiento total o parcial de los resultados y actividades comprometidas a realizar en el marco de la intervención
2. Haber obtenido la subvención sin reunir las condiciones jurídicas requeridas para ello
3. Incumplimiento de los objetivos para los que la subvención fue concedida
4. Cuando los gastos no se realicen por cualquier causa o se modifiquen sustancialmente sin autorización expresa del financiador
5. Incumplimiento del plazo de ejecución de la actividad sin haberse autorizado la correspondiente prórroga.

6. Demora en la presentación de la justificación o justificación insuficiente

Las CONTRAPARTES entiende y acepta que en el caso en que alguno de esos incumplimientos le sea achacable, será ella la responsable del reintegro de la subvención, aún en el supuesto de que los recursos recibidos hubiesen sido debidamente aplicados al convenio.

Las CONTRAPARTES entiende y acepta asimismo que FRS tendrá derecho a reclamarle también el abono de cuantos gastos realizados en la formulación y seguimiento del proyecto, así como los intereses de demora que el FINANCIADOR pudiese reclamar a FRS de acuerdo con la referida Ley de Subvenciones

Séptima: Las CONTRAPARTES se compromete a dar a conocer la contribución financiera de FRS y el FINANCIADOR empleando los logos -de acuerdo con los criterios de forma, color, etc, previstos por el FINANCIADOR - en todas las publicaciones, manuales, equipamientos adquiridos, etc.,

Octava Las CONTRAPARTES y FRS se comprometen a reinvertir en las partidas de Costes Directos del presupuesto del proyecto, los intereses bancarios generados por la subvención en las cuentas utilizadas para el proyecto tanto en España como en el país de ejecución.

Novena: La firma de este contrato supone la aceptación por ambas partes de todas las cláusulas en su integridad comprometiéndose expresamente.

Decima: Para dirimir cualquier controversia que pudiera surgir entre las CONTRAPARTES y FRS en la interpretación o aplicación de este contrato, las partes se esforzarán con diligencia y empeño en buscar una solución adecuada.

Si no fuesen capaces de ponerse de acuerdo, buscarán de común acuerdo un árbitro a cuya decisión arbitral se someterán.

Y en señal de conformidad, firman el presente en nombre y representación de sus respectivas entidades,

Eb-----, a 18 de junio de ----

En -----, a 18 de junio de 2020

D. -----
Director de Fundación
Fundación Religiosos para la Salud

D./Dña-----
Presidenta de la Asociación

El Convenio debe cumplimentarse en todos sus puntos, aportando todos los datos que se solicitan. Los documentos que se mencionan como anexos, deberán ir adjuntos, en una copia autenticada. Se entiende por copia autenticada la que venga avalada por una autoridad competente para hacerlo, de modo que quede acreditado que la fotocopia es fiel al original correspondiente.



FRS

**Fundación de Religiosos
para la Salud**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DE COMUNICACIÓN Y
SOCIALIZACIÓN**

Enero 2021

Manual de Procedimientos de
comunicación y socialización

Versión Enero 2021

Fundación de Religiosos para la Salud

Sede Fundación de Religiosos para la Salud
C/ Hacienda de Pavones nº 5
28030 Madrid – ESPAÑA

Tlfno: (+34) 91 333 92 78

Movil: (+34) 677 890 604

E-mail: info@fundacionfrs.es

Web: www.fundacionfrs.es



FRS

**Fundación de Religiosos
para la Salud**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DE COMUNICACIÓN Y
SOCIALIZACIÓN**

Enero 2021

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Canales de comunicación.....	2
2.1. Página web.....	2
2.2. Presencia en redes sociales.....	3
2.3. Facebook.....	4
2.4. Twitter.....	4
2.5. Youtube	5
2.6. Flickr	6
2.7. Newsletter.....	6
2.8. Colaboramas	7
3. Generación de contenidos.....	8
3.1. Creación del mensaje.....	8
3.2. Edición de contenidos	10
3.3. Revisión.....	11
3.4. Publicación	11
4. La memoria.....	13
5. Socialización de resultados	14
5.1. La planificación de la socialización de resultados	15
5.1.1. Identificar las audiencias o público meta	16
5.1.2. Delimitar la finalidad de la socialización de resultados.....	18
5.1.3. Definir las herramientas y las actividades de socialización	19
5.1.4. Definir los tiempos y respnsabilidades.....	19
5.1.5. Identificar los actores clave que participarán en su implementación.....	20
5.2. Plan de socialización de resultados	20

1. Introducción

Este documento pretende establecer las pautas y el esquema de comunicación y socialización empleado por la Fundación de Religiosos para la Salud (en adelante FRS) para dar visibilidad, sensibilizar y dar a conocer su labor a través de los distintos medios de comunicación y redes que actualmente emplea para tal fin.

Este manual define el objetivo de comunicación de los canales mencionados y plasma el proceso normal y habitual de generación de información y actualización de los mismos, así como da a conocer los resultados de las diferentes intervenciones.

El manual está estructurado en cinco apartados:

1. **Introducción.**
2. **Canales de comunicación:** en este apartado se detallan las características de los diferentes canales de comunicación en los que FRS tiene presencia, así como el objetivo de cada uno de ellos.
3. **Generación de contenidos:** los mensajes son el centro de cualquier comunicación. En este apartado se describe el proceso de generación de los mismos, los plazos, personas responsables, etc.
4. **La memoria:** sin ser un canal específico de comunicación en sí mismo, si representa un soporte importante para la Fundación. Cada año, se realiza un proceso de reflexión sobre la actividad del año anterior y en base a esa reflexión, se elabora la memoria anual, un ejercicio de transparencia, socialización y visibilidad del trabajo de FRS.
5. **Socialización de resultados:** se describe que es la socialización para FRS y como la entendemos, cuales son las estrategias y metodologías para lograr un aprendizaje, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

2. Canales de comunicación

En la actualidad, FRS cubre sus necesidades de información y comunicación pública a través de siete canales:

- Página **web**: <http://www.fundacionfrs.es>
- Perfil de **facebook**: [@FundacionFRS](https://www.facebook.com/FundacionFRS) <http://www.facebook.com/FundacionFRS>
- Usuario en **twitter**: [@fundacionfrs](https://twitter.com/fundacionfrs) <https://twitter.com/fundacionfrs>
- Canal en **youtube**: [fundacionfrs1](https://www.youtube.com/channel/UCP_AMovt7KqrXqEDffDP9GA)
https://www.youtube.com/channel/UCP_AMovt7KqrXqEDffDP9GA
- Canal en **Flickr**: [fundación frs](https://www.flickr.com/photos/fundacionfrs/albums)
<https://www.flickr.com/photos/fundacionfrs/albums>
- **Newsletter** (mensual)
- Colaboramas, iniciativa solidaria: <https://colaboramas.org/>

El objetivo de cada uno de ellos es distinto, es decir, su uso y alcance varía de uno a otro, por lo que es oportuno hacer una distinción y definir concretamente que objetivo de comunicación cubre cada uno de ellos.

2.1. Página web

Como carta de presentación, la página web de FRS es el contacto o medio que nos permite conectar emocionalmente con el mundo, transmitiendo valores con los cuales te sientas identificado/a y consolidando el estilo de vida en el que creemos y que queremos. Siendo el objetivo final aumentar la confianza, dándonos a conocer y dando a conocer nuestro trabajo.

Su objetivo es informar sobre su misión, visión y valores, como se pretenden alcanzar los fines fundacionales, cómo se está trabajando, quien forma parte de la Fundación, quienes son sus colaboradores, publicaciones, etc.

En resumen, debe presentar toda la información que cualquier persona ajena o que se acerca por primera vez necesita conocer, así como aquella que permita cumplir los requisitos de transparencia.

Este es el canal a través del cual se hacen públicas las auditorías de cuentas anuales, así como otros procesos de control a los que FRS se someta: Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONGD, auditoría y evaluaciones de proyectos, etc.

Así mismo proporciona la información actualizada sobre los proyectos en curso gestionados y ejecutados por la Fundación, pretende ser también la vía de acceso para nuevas contrapartes. Desde la web queremos recordar la importancia de ver los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no sólo como un objetivo, sino como una misión moral de crecimiento humano y personal.

Abarca la posibilidad de publicar ofertas de empleo de distintos perfiles, así como enviar el curriculum o hacer donativos.

Es fundamental que toda esta información esté actualizada para que el público objetivo y las distintas instituciones con las que FRS trabaja puedan contar con la última información. Será responsabilidad de cada departamento proporcionar al responsable de comunicación todas las actualizaciones que sean susceptibles de publicación en la página web.

En cuanto a la parte destinada a noticias y publicaciones, la primera pretende informar sobre los últimos acontecimientos de los proyectos ejecutados por FRS, hitos claves que marcan el desarrollo y los logros de los mismos, así como aquellas noticias de relevancia dentro del sector. En el apartado publicaciones se hacen públicos todos aquellos manuales producidos a raíz de los distintos proyectos ejecutados. El objetivo es que tanto la ciudadanía, y en especial la sociedad española, comprenda las realidades de los países en los que se ejecutan los proyectos de la Fundación.

2.2. Presencia en redes sociales

Nuestra presencia en las redes sociales ha desarrollado una alternativa como un instrumento y herramienta básica de comunicación, ya que proporcionan la posibilidad de darse a conocer, fortalecer la imagen institucional, posicionamiento de la marca, presentar los proyectos de FRS, de acercarse al público objetivo presente y futuro, de un modo más relacional y cercano.

En definitiva, es una puerta abierta al mundo que sin costo alguno permite con un perfil de usuario entrar en uno de los circuitos de comunicación actualmente más activos, ayudándonos a impulsar la visibilidad y reputación de la imagen, ya que estará aumentando las vías por las que se puede poner en contacto con nosotros. El crecimiento exponencial de los posibles contactos hace que la importancia de mantener una buena *reputación de la marca* sea fundamental.

2.3. Facebook

La gran ventaja de Internet frente a los medios tradicionales es que todo es **medible**. Por ello, desde nuestra incursión en este mundo de Facebook al poder analizar todos los datos a la perfección: sexo, edades, intereses, ciudades, etc. Obtenemos mejores resultados que si colocamos una valla publicitaria, ya que difícilmente podremos saber qué tipos de personas se han interesado por nuestro anuncio. En cambio, en Facebook, tendremos acceso a datos de gran relevancia que nos indicarán realmente qué grupo de personas son nuestro *target*. Y así poder brindarles lo que necesitan para afianzarlos y garantizar la visibilidad y el posicionamiento.

Nos permite interactuar con los usuarios, ¿qué hay mejor que poder tener la oportunidad de intercambiar opiniones e impresiones con tus clientes? Se puede aprender de ellos averiguando lo que realmente les gusta y les impulsa a compartir nuestras publicaciones o servicios.

Se trata de una red muy completa, en ella se pueden mostrar informaciones, gustos y preferencias con un agregado especial que es la posibilidad de recibir *feedback* (los usuarios, el público, puede hacerse fan de frases, campañas, slogans...)

La clave de Facebook está en utilizar sus funcionalidades de forma ventajosa y para ello es fundamental definir a quien va dirigido el mensaje, qué contenidos se quieren publicar, cómo y por qué.

El objetivo de FRS es usar este canal para hacer extensivo su mensaje y poner al alcance de un público amplio e internacional dichos contenidos. Los mensajes publicados en Facebook en muchas ocasiones son pequeños resúmenes de las últimas noticias publicadas en la web o actualizaciones de la misma, publicitando de esta forma la página web de FRS. También se publican mensajes de sensibilización o de suscripción de apoyo a campañas.

En definitiva, se trata de un canal intensivo, inmediato, que además permite la comunicación en doble sentido, facilitando el análisis inmediato de la respuesta del público objetivo.

Permite además que los que visitan o agregan el perfil puedan dejar comentarios a nuestras noticias o informaciones, abriendo así un canal de comunicación bi-direccional.

2.4. Twitter

Siendo una de las redes sociales con más usuarios activos en el mundo, millones de usuarios se conectan cada día para compartir tuits y buscar la interacción con otras personas y marcas, hacen que la velocidad de difusión que se consigue en dicha red social y la predisposición de los usuarios a interactuar con los perfiles que están presentes en ella la conviertan en la red con más capacidad de poder y facilidad de convocarla.

A través de sus 140 caracteres limitados, el objetivo de sus mensajes es responder a las preguntas ¿qué estás haciendo? ¿qué es interesante? ¿qué es relevante? Es fundamental tener en cuenta que no es un blog ni es un chat.

La presencia de FRS en esta red a parte de mantener informados a sus seguidores de lo que se hace, de estar enterado de lo que hacen sus partes, es decir, otras ONGDs, los distintos financiadores, y también de viralizar y apoyar compartiendo información o noticias publicadas y por otros. También pretende ampliar la base social (al igual que en todas las redes) de seguidores leales y desarrollar una comunidad en Twitter para ampliar el alcance de la marca FRS y nuestro mensaje, para lograr un crecimiento exponencial de la cuenta y por ende la visibilidad.

Es muy importante redactar los mensajes adecuadamente teniendo en cuenta la limitación de caracteres y el lenguaje propio de este canal. En twitter es importante marcar los temas (#topics) y mencionar a hacer referencia a otros usuarios (@fundacionfrs)

Este canal permite llegar a muchos usuarios, admite mensajes multidireccionales y facilita la interacción de la Fundación con otros usuarios: personas, ONGDs, financiadores, otras entidades del sector. Permite también presentar su modelo de trabajo como experiencia de vida religiosa, acercándose a todos aquellos que compartan este ideario.

2.5. Youtube

Las historias contadas en video cautivan a la audiencia. Reza el dicho, una imagen dice más que mil palabras, efectivamente, el efecto visual es muy poderoso para comunicar ideas, mensajes de diferentes temáticas.

Ese mensaje comunicado a través de una historia por medio de video, tiene la oportunidad de conseguir un mayor impacto en el consumidor, convertirse en viral. No en vano otras redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, le dan importancia a las publicaciones con video. Esto es, el uso del video está en auge y continuará en crecimiento.

Debido a nuestra amplia trayectoria, contamos con numerosos contenidos audiovisuales, desde videos promocionales (presentación de FRS), otros que versan sobre el trabajo realizado en distintos proyectos, programas de radio emitidos en distintos países, etc. A través de youtube podemos dar a conocer todos estos contenidos, permitiendo además al público objetivo que los comparta y comente.

Como en todas las redes este canal se utiliza para informar y como punto a favor a tener en cuenta se destaca que el formato de video, **genera una sensación de cercanía**, lo cual es un efecto poderoso sobre el “consumidor”. El cual posibilita el posicionamiento de tu marca personal por medio de videos al sentirse identificado.

Desde este canal brindamos apoyo a la incitativa solidaria COLABORAMAS, dado su utilidad como canal audiovisual que permitirá dar publicidad a contenidos de este tipo

publicando los videos que anualmente se realizan como campaña de sensibilización que identifica el proyecto apoyado durante todo el año a través de esta plataforma solidaria, los donantes y demás actividades impulsadas con es el concierto solidario anual.

Lo interesante es que permite colgar contenidos audiovisuales sin saturar la capacidad de la web y a su vez referenciar dichos contenidos a través de links tanto en la web de FRS como en su perfil de Facebook.

El único requisito que hasta el momento se ha establecido, es que todos los contenidos sean propios, es decir, generados por FRS y todos los proyectos gestionados por ella.

2.6. Flickr

Flickr ofrece la posibilidad de almacenar y compartir, ordenar y buscar fotografías en línea. Hacer uso de esta plataforma es de gran importancia para mostrar de una forma visual el trabajo que desempeñamos en terreno, poder presentar por medio de álbumes y a modo de historial. el bagaje y trabajo que a lo largo de más de 30 años llevamos desempeñando en el campo de la cooperación internacional, hace que nuestra carta de presentación sea mucho más atractiva y transmita la confianza que avala nuestra labor.

De un tiempo a esta parte, el crecimiento de nuestros proyectos hace que esta red sea más útil al permitir todo lo que se necesite para el tratamiento de las imágenes, sin que éste tenga que pensar en recurrir a otras aplicaciones para hacerlo, nos ofrece una serie de ventajas que deberían tenerse en cuenta, como el poder subir las fotos a su tamaño original, caso contrario a lo que sucede con otras redes de más popularidad como Instagram, o que la gente no está tan acostumbrada a compartir imágenes en esta red como en Facebook.

A nivel social con Flickr, nos permite crear consciencia a través de galerías de imágenes, contar como un medio de apoyo más ya que permite seguir y que nos sigan otros usuarios, indicar que nos gustan sus imágenes, comentarlas, compartirlas o ver cuántas veces han sido vistas.

2.7. Newsletter

La newsletter es el canal reglado de nuestra comunicación, tiene una estructura predefinida y se genera de forma mensual, va de la mano de la web ya que se nutre de ella, y su misión es informar sobre el estado de los proyectos y noticias que acontecen en relación a la Fundación, dándole difusión a través del envío de la misma por correo electrónico a una amplia base de datos.

A comienzos de mes y tras una reunión de equipo, se elabora un planning en el que se detallan contenidos (temática de cada newsletter), fechas de publicación y las fechas de entrega de la información con la que se redactará el contenido del mismo. Con este planning

se pretende informar a todo el mundo sobre sus responsabilidades y fechas de entrega y así mismo se consigue que el contenido informativo sea interesante y que trate diversos temas a lo largo de un año. El/la responsable de comunicación es el que creará este planning a principios de cada mes.

Una vez maquetados los contenidos y cerrada, se envía vía e-mail a toda la base de datos de FRS que incorpora contrapartes susceptibles de trabajar con la Fundación, instituciones religiosas, organismos públicos y privados y sociedad civil, etc. El contenido de la misma se comparte también a través de las redes en las que tenemos presencia. De esta forma damos mayor visibilidad al trabajo que desempeñamos y acercamos, de una forma más directa, nuestra labor a un público más amplio.

2.8. Colaboramas

Colaboramas nace en 2013 como una iniciativa solidaria a favor de los misioneros y misioneras, promovida por las dos organizaciones de la vida religiosa en España dedicadas a la educación y la salud: FERE-CECA (Federación Española de Religiosos de Enseñanza-Titulares de Centros Católicos) y FRS (Fundación de Religiosos para la Salud).

Se trata de un medio de socialización directa cuyo objetivo es apoyar los proyectos de las misioneras y misioneros y darles visibilidad.

Cuenta con su propia página **web** y presencia en **redes sociales**, canales a través de los cuales se comparten las noticias relativas a la marcha de las actividades y proyectos promovidos y apoyados desde esta plataforma.

Todos los años se organiza un **concierto solidario de Navidad**. Durante el cuarto trimestre se empieza a planificar la actividad, se identifica la propuesta a apoyar desde Colaboramas, se realizan todas las tareas de logística que el concierto implica y se elabora y diseña todo el material audiovisual y de sensibilización. Todos los años se elabora un video de corta duración, donde se explica el proyecto apoyado el año anterior y el que se pretende apoyar durante este año.

El concierto cumple con una doble función: es **momento de encuentro** con todos aquellos que apoyan la labor de FRS y FERE-CECA con sus donaciones, con su presencia, con su participación; pero también permite visibilizar el concepto de **solidaridad** haciendonos conscientes de las desigualdades de nuestro mundo.

3. Generación de contenidos

La prioridad en el ámbito de la comunicación es el tiempo: las publicaciones pierden valor muy rápidamente y por tanto se deben generar nuevos contenidos con gran frecuencia, hay que actualizar los distintos canales constantemente y esto requiere que los puntos en los que se generan los contenidos más interesantes para el público deben transmitirlos con rapidez y eficiencia.

Es por esto que el proceso de generación de contenidos, en todas sus fases, debe estar presente en las tareas de todo el equipo de FRS de forma que consigamos los objetivos prefijados de información, publicidad y transparencia.

Dicho proceso se puede dividir en cuatro fases, tal y como se muestra en el gráfico. Cabe mencionar que este proceso no es lineal, ciertas fases, principalmente las primeras, se pueden dar simultáneamente y en ocasiones puede ser incluso circular, esto se debe a la rapidez que precisa la comunicación y los distintos mensajes que puede generar un mismo contenido.



3.1. Creación del mensaje



Como ya se ha mencionado, el origen o la fuente de los contenidos son variados y diversos. Se identifican las siguientes fuentes como principales creadores de contenidos:

- **Los proyectos** son el centro de la actividad de FRS, la labor desarrollada a través de ellos es materialización de la misión de la Fundación y por tanto es el objeto principal de los mensajes que se quieren compartir con el público a través de los distintos canales.
- Los distintos **departamentos** también son generadores de contenidos, en su actividad diaria están en contacto con información susceptible de publicación, no solo por las reuniones del sector a las que asisten, eventos de presentación o similares, que son actividades de las que se pueden derivar publicaciones y mensajes interesantes, sino porque son conocedores de información relacionada con el sector y que tiene interés general.

- El sector de la **cooperación al desarrollo**, actualmente focalizado en la rendición de cuentas a través de los ODS y las mesas de trabajo sectoriales, principalmente las de **salud y género**, representan otra de las fuentes de mensajes relevantes.

En el ámbito de los **ODS**, los proyectos gestionados por FRS incorporan principalmente **10 de ellos**: ODS1 Fin de la Pobreza, ODS2 Hambre Cero, ODS3 Salud y Bienestar, ODS5 Igualdad de Género, ODS6 Agua Limpia y Saneamiento, ODS8 Trabajo decente y Crecimiento económico, ODS10 Reducción de las desigualdades, ODS12 Producción y consumo responsable, ODS13 Acción por el Clima y ODS16 Paz Justicia e instituciones Sólidas.

Teniendo en cuenta las fuentes de información es importante precisar quiénes son los responsables de generar los mensajes y con qué periodicidad deben ser enviados al responsable de comunicación.

- **Los/as coordinadores/as** de proyectos, programas y convenios ejecutados por FRS son los responsables de generar los contenidos relacionados con los mismos. Tiene especial importancia que cumplan con esta responsabilidad ya que es la fuente de información principal de FRS, no sólo porque, como ya se ha dicho antes, sea la materialización de su misión, sino porque son los contenidos propios, con el valor añadido que aporta la Fundación a la sociedad y por tanto, lo más interesante sobre lo que comunicar.

Son objeto de información los logros obtenidos, las reuniones importantes con contrapartes, instituciones públicas y privadas, las características culturales propias de los lugares en los que se trabaja, campañas de sensibilización realizadas, reuniones con beneficiarios, etc. En resumen, todo aquello aportado por la participación de FRS, por los beneficios del intercambio cultural e incluso aquellas enseñanzas que se extraigan del trabajo conjunto y participativo.

La frecuencia de los mensajes varía según el canal:

- Para la web, facebook, twitter y youtube el departamento de comunicación debe recibir, al menos de forma quincenal, información de los distintos proyectos ejecutados.
- La newsletter es una publicación más estructurada, dinámica, reglada y cercana como ya se ha enunciado, se genera de forma mensual y su contenido está regulado por el planning mensual que se presenta por cada responsable de proyecto, ya que es quien sabe sobre qué debe versar el mensaje. Las noticias deben remitirse al departamento de comunicación, como regla general, antes del día 25 del mes de publicación.
- **Los departamentos de FRS** realizarán un resumen sobre todas aquellas reuniones con instituciones (que no sean generadoras de información interna), participaciones en mesas de trabajo, asistencias a eventos de distinta índole, etc., que proporcionarán al departamento de comunicación para que las publique en los distintos canales existentes.

La frecuencia de esta información no se puede establecer, ya que su origen no responde a un calendario estructurado y no se puede prever, pero si es importante que se tenga en cuenta la importancia de esta información y de que se generen publicaciones siempre que tenga lugar alguno de los acontecimientos mencionados.

- En cuanto a la información del sector, es responsabilidad de la totalidad del equipo de FRS estar al tanto de las novedades, los cambios de tendencia, la creación de nuevos instrumentos, etc. Esto supone que cualquiera puede proponer contenidos enmarcados en este punto, pero es responsabilidad directa del responsable de comunicación detectar este tipo de información: debe estar al tanto de las campañas de Naciones Unidas, la Organización Mundial de la Salud y otros organismos internacionales y nacionales, FRS se suma a los “días internacionales de”, etc.

Con la periodicidad de esta información se da la misma condición que en el caso anterior, no se puede establecer, pero igualmente es importante estar al día y ser consciente de la actualidad contexto externo que influye en la actividad de FRS.

Como se ha puesto de manifiesto a lo largo de la descripción de esta fase del proceso de comunicación, la creación de mensajes es fundamental para cumplir con el objetivo de esta tarea, sin ellos no se puede iniciar el proceso y por tanto no se lograrán los objetivos de comunicación establecidos.

3.2. Edición de contenidos



Una vez recibidos los mensajes, el/la responsable de comunicación debe editar el contenido para crear la noticia o el mensaje final que será publicado.

Esta tarea está muy relacionada con el canal al que va destinado el contenido, ya que no se escribe de la misma forma en la web, en facebook, en la newsletter y mucho menos en youtube. Cabe añadir, que en muchas ocasiones **un mismo mensaje genera contenido para varios canales**, por ejemplo, un video, será colgado en youtube, en facebook se hará referencia a dicho video (link) explicando brevemente cuál es su contenido y a que evento o acontecimiento responde, en twitter se informará sobre el video, en la web se publicará una noticia sobre el evento o acontecimiento en el que se grabó el video y se referenciará al mismo mediante el link a youtube. Esto supone que el departamento responsable generará la información y el responsable de comunicación cada uno de estos mensajes, diferenciando entre un canal y otro.

De forma general, los contenidos de para cada canal tendrán las siguientes características:

- En la web las publicaciones tienen forma de noticia, en general no ocuparán más de un folio y deben ir siempre acompañadas de algún contenido audiovisual: fotos, videos, etc. El mensaje tiene que ser claro y siempre en el primer párrafo se debe resumir el mensaje fundamental.

- Facebook y twitter precisan de contenidos breves, no más de tres líneas de texto para el primero y menos de 140 caracteres para el segundo, acompañados siempre de referencias a la web, youtube o a otros canales externos en los que haya contenido relevante relacionado con el sector, los países en los que se trabaja, etc. La creatividad es una característica importante para articular contenidos sugerentes que capten la atención de las audiencias de forma continuada.
- Sin necesidad de reiterar en la ya dicho, en youtube se publicarán contenidos audiovisuales y Flirck contenidos de imágenes.
- La newsletter, como publicación formal pero cercana de FRS, debe cumplir con este objetivo empleando un lenguaje cuidado y expresiones técnicas, poniendo especial atención en el rigor del contenido y el mensaje, esto es: se debe hacer referencia a las fuentes siempre que se den datos, resaltar la información haciendo referencia a datos o mensajes de los organismos internacionales y nacionales relevantes en el sector, es importante que el contenido aporte valor, se mencionen logros y objetivos, y sobre todo, que se entienda con claridad.

Es muy importante generar el contenido en la forma adecuada para poder aprovechar las ventajas que proporciona cada uno de los canales utilizados por FRS.

3.3. Revisión



El objetivo de esta fase es corregir posibles erratas, confusión en los mensajes, una no adecuada formulación del mensaje para el canal al que va destinado, o incluso identificar un mensaje que por motivos estratégicos no sea conveniente publicar, ya sea porque comprometa a la Fundación (temas de opinión controvertidos o similares) o algún otro motivo interno.

El/la responsable de comunicación, una vez editado el contenido, lo hará circular para obtener una primera crítica y después de esta primera ronda, lo enviará a el/la Director/a para que este dé el visto bueno final antes de la publicación.

Esta fase debe ser breve, pero sin restarle importancia, en el caso concreto de facebook la rapidez en la publicación es un elemento clave, ya que es un canal en el que la información pierde valor muy rápidamente y por tanto el tiempo es fundamental.

3.4. Publicación



Finalizadas las etapas anteriores, sólo resta publicar los contenidos creados para tal fin. Aunque parezca una fase obvia y que no entraña ninguna dificultad, es importante destacar ciertas consideraciones a la hora de publicar un contenido nuevo:

- **Factor tiempo.** Este aspecto cobra su mayor sentido cuando hablamos de facebook, pero también será importante en la publicación de cualquier noticia, con el objetivo de no publicarla cuando ya esté desfasada o haya salido en todos los medios de comunicación.

Como ya se ha mencionado a lo largo del procedimiento, no todos los canales requieren la misma frecuencia de actualización, así la web precisa actualizaciones semanales, facebook y twitter diarias (sería lo deseable), y también la red determinará la validez de la información, publicar en twitter y facebook requiere inmediatez, lo que va a exigir que el proceso de generación de contenidos sea rápido y dinámico, mientras que el boletín requiere rigor y eso supone dedicarle tiempo y ser concienzudos a lo largo de todo el proceso.

- **Transparencia.** Las publicaciones también tienen como objetivo aumentar la transparencia, los proyectos dejan de ser algo interno, gestionados por la Fundación y que sólo conocen los financiadores, beneficiarios y contrapartes. Estar presentes en distintos canales y usarlos para trasladar el mismo contenido de formas distintas ayuda a cumplir este objetivo.
- **Flexibilidad.** Vivimos en un mundo en el que la información fluye constantemente, es importante reconocer esta característica de forma que el responsable de comunicación pueda generar determinados contenidos sin necesidad de pasar por todas las fases del proceso, que sólo provocarían el desfase y la pérdida de valor del contenido. Este aspecto, nuevamente, es importantísimo en el caso de twitter y facebook.

Con esta última fase quedaría completado el proceso de comunicación, poniendo en conocimiento del público objetivo toda aquella información generada por FRS o exterior que se considera relevante.

4. La memoria

Anualmente, al cierre del ejercicio, se elabora la **Memoria**. Se trata de un ejercicio recapitulativo sobre las actividades realizadas, los logros y resultados alcanzados y todos aquellos aspectos relevantes relativos al año finalizado. Así mismo se incluye un resumen de las cuentas anuales y el informe de auditoría, con el objetivo de que sirva también como herramienta de transparencia y comunicación de la actividad de FRS.

La estructura de la Memoria puede variar de un año a otro, con el objetivo de que no sea un documento estático, sino flexible y que se adapte a la información que en cada momento se considera más importante transmitir al público en general. No obstante, en términos generales incluye una primera parte sobre la estructura y composición de la Fundación, una segunda sobre los proyectos en ejecución, cerrados o nuevos y una tercera y última parte en la que se presenta el resumen de las cuentas anuales y el informe de auditoría.

El objetivo final de esta publicación es informar de forma extensiva sobre lo que la actividad de la Fundación ha supuesto, los logros alcanzados en un año, los resultados de las actividades realizadas en el contexto de los distintos proyectos y cuál ha sido su impacto en el país de ejecución. Forma parte por tanto de las herramientas de comunicación con las que cuenta FRS.

Una vez autorizado el presupuesto, abiertas las cuentas y recibidas las transferencias, se podrá comenzar a ejecutar los gastos del proyecto. Se deberá verificar que el Técnico/a de FRS en sede ha finalizado la identificación, la formulación y la evaluación previa (cuando proceda).

5. Socialización de resultados

Desde FRS hablamos de la socialización de resultados como un componente imprescindible para el aprendizaje, la participación y la rendición de cuentas, que no ha de limitarse al intercambio de información con los actores clave en terreno y en sede, sino que ha de contribuir a transformar los resultados en un bien público, facilitando que la ciudadanía, y en especial la sociedad española, comprendan las realidades de los países en los que inciden los proyectos y compartir así los logros obtenidos a través de la cooperación al desarrollo, con los recursos públicos y privados invertidos.

Para ello desde la Fundación proponemos la socialización de resultados desde dos estrategias o enfoques complementarios:

1. Estrategias de socialización de resultados centradas en la difusión de información
2. Estrategias de socialización de resultados centradas en la comunicación

Es importante diferenciar estos dos orientaciones o enfoques metodológicos de la socialización de resultados ya que, aunque son complementarias, ambas comprenden audiencias, objetivos y herramientas diferentes.

La socialización de resultados, centrada en la difusión, tiene un componente fundamental de transmisión de información, y sus objetivos principales se dirigen a informar, rendir cuentas y generar visibilidad. Sin embargo, comunicar significa poner en relación, de ahí que la comunicación de resultados tenga como objetivos compartir, aprender, empoderar, implicar y reforzar las alianzas. En este sentido, mientras que los procesos de difusión de resultados persiguen principalmente reforzar la imagen institucional, los procesos de comunicación de resultados tiene como finalidad la apropiación y el cambio social.

Cada uno de estos enfoques de la socialización atribuyen un rol diferenciado a las audiencias o público objetivo. En las acciones de socialización centradas en la difusión de información, el rol de las audiencias es de receptores de información, por su parte, las acciones de socialización centradas en la comunicación, al basarse en la interacción, exigen una implicación activa por parte de los públicos, que se entienden como interlocutores.

En este sentido y en cuanto a los medios, las actividades de socialización centradas en la difusión de resultados se vehiculizan preferentemente a través de instrumentos de comunicación unidireccionales (folletos divulgativos, campañas institucionales, productos de síntesis de resultados, divulgación en medios de comunicación tradicionales...) cuyo propósito es transmitir información a audiencias generalistas o a segmentos poblacionales concretos. Por el contrario, las actividades de comunicación se centran en instrumentos que posibiliten diálogo, el intercambio, el debate y la participación en la toma de decisiones, y buscan compartir y aprender conjuntamente.

Enfoques de socialización de resultados



Ambos enfoques de la socialización de resultados no tienen un carácter excluyente, sino que se complementan mutuamente para lograr un mayor impacto del proyecto y de los efectos de la intervención. No obstante, es importante resaltar que las actividades de socialización centradas en la comunicación contribuyen de una manera más decidida al cambio de actitudes, a la apropiación de los resultados y a la sostenibilidad de las intervenciones.

5.1. La planificación de la socialización de resultados

La planificación es el proceso mediante el que se contempla los objetivos, límites y alcance del proceso de socialización de los resultados.

El proceso de planificación implica las siguientes tareas:

1. Identificar las audiencias o público meta
2. Delimitar la finalidad de la socialización de resultados
3. Definir las herramientas y las actividades de socialización

4. Programar los tiempos
5. Identificar los actores clave que participarán en su implementación

5.1.1. Identificar las audiencias o público meta

El usuario final de la socialización de resultados debe contemplar cualquier persona, grupo de personas o institución que ha tenido o pueda tener un vínculo o un interés directo o indirecto con los proyectos o la intervención realizada por FRS. Por ello, es conveniente clarificar y delimitar las posibles audiencias o público meta, tanto en terreno como en sede.



Identificar los públicos meta no consiste meramente en determinar objetivamente los potenciales destinatarios, sino que también conocer sus necesidades informativas, con el fin de facilitar la adaptación de los mensajes y las herramientas de difusión/comunicación a sus intereses.

En función de las audiencias, la socialización de resultados puede perseguir:

- **La población destinataria directa y otros titulares de derechos.**

Cuando la socialización de los resultados utiliza técnicas participativas con la comunidad, constituye una herramienta influyente para el fortalecimiento de sus capacidades y el empoderamiento. Por otra parte, facilitar el intercambio de los aprendizajes entre la comunidad de beneficiarios y otros titulares de derechos puede contribuir a la sostenibilidad de los efectos logrados con el proyecto, favoreciendo que sean las comunidades mismas quienes formulen sus propias agendas de cambio en el futuro.

- **Otras ONGDs y Agencias de Cooperación al Desarrollo**

La socialización de resultados facilita la generalización de los aprendizajes obtenidos en un proyecto concreto a otras actuaciones, posibilitando que otras organizaciones incorporen las estrategias de éxito y minimicen los puntos débiles. Al mismo tiempo representa una oportunidad para evitar duplicidades y compartir recursos y generar aprendizajes en torno a objetivos comunes.

En esta misma línea, también es relevante comunicar los resultados de la evaluación a las Oficinas Técnicas de Cooperación en el área geográfica de intervención, con la finalidad de que puedan incorporar dichos resultados a sus programas de seguimiento y evaluación de proyectos, facilitando al mismo tiempo la canalización de los resultados hacia otros actores que intervienen en el País.

- **Organizaciones de la sociedad civil, colectivos, líderes comunitarios y autoridades locales y regionales**

La socialización de resultados es una oportunidad para generar participación y movilización social. Si se realiza desde un enfoque inclusivo, la socialización puede contribuir al desarrollo de las capacidades comunicativas de las personas (líderes comunitarios, autoridades, agentes multiplicadores) y de las organizaciones (entidades sociales y comunitarias, corporaciones locales y regionales) para ser actores de sus propios procesos de desarrollo y establecer diálogos municipalidad-ciudadanía imprescindibles para el éxito de los programas/políticas de desarrollo a nivel local. Por otra parte, la socialización puede tener como finalidad fortalecer las alianzas existentes o establecer otras nuevas entre la entidad gestora y otras instituciones sociales y gubernamentales representativas en terreno o en sede. Por ejemplo, si las evaluaciones subrayan logros y buenas prácticas, pueden ser usadas para obtener un mayor apoyo y compromiso de las instituciones locales y regionales con la visión y la estrategia de la Organización.

- **La ciudadanía.**

La socialización de resultados no puede limitarse al intercambio de información y el debate con los actores clave en terreno o en sede, sino que ha de contribuir a transformar las evaluaciones en un bien público, facilitando que la ciudadanía, y en especial la sociedad española comprenda las realidades de los países en los que inciden los proyectos y comparta los logros obtenidos por la Cooperación al Desarrollo con los recursos públicos invertidos. Materializar esta potencialidad requiere de instrumentos eficaces de información y comunicación a la ciudadanía, que posibiliten profundizar en la participación democrática en las políticas de Cooperación al Desarrollo.

5.1.2. Delimitar la finalidad de la socialización de resultados



5.1.3. Definir las herramientas y las actividades de socialización

Las herramientas de información/comunicación han de ser adecuadas a las audiencias, pertinentes para el logro de los fines propuestos y coherentes con la estrategia de difusión o comunicación sobre la que trabajamos.

En la siguiente infografía se reflejan algunas de las herramientas y actividades en función del enfoque de socialización:

Instrumentos para la socialización



5.1.4. Definir los tiempos y respnsabilidades

Identificadas las audiencias, los objetivos y las herramientas, es necesario calendarizar las actividades de socialización de resultados, determinando la secuencialización temporal de las mismas, en función de criterios tales como:

- La localización: en terreno o en sede
- La oportunidad: con frecuencia pueden utilizarse otros eventos como ferias, foros, jornadas, para presentar los resultados.

- La disponibilidad de los públicos a los que se dirigen.
- La complejidad: la difusión de los resultados puede implementarse con inmediatez, pero las actividades de comunicación, en tanto que implican procesos participativos, requieren un mayor esfuerzo de organización y gestión.
- Los recursos humanos y materiales disponibles: que serán fundamentales para determinar la operatividad y el ritmo de las actividades.
- La ponderación entre las prioridades de la organización y la demanda de las partes interesadas

El buen funcionamiento de las actividades de socialización de resultados depende, a su vez, de la concreción de las personas responsables de su desempeño. Las actividades centradas en la difusión dependen principalmente de los recursos humanos de la entidad gestora y sus asociados, bien sean llevadas a través de las unidades operativas en terreno o de los equipos de comunicación en sede. Sin embargo, las actividades centradas en la comunicación, basadas en enfoques participativos, requerirán la inclusión en su diseño y organización de los actores implicados o de los públicos destinatarios, con la finalidad de garantizar su implicación y su compromiso con los resultados.

5.1.5. Identificar los actores clave que participarán en su implementación

Una vez el diseño de socialización está terminado y tenemos claro cuál es la audiencia, la finalidad, las herramientas, actividades y responsabilidades y todo ello plasmado en un cronograma. El siguiente paso será identificar las personas que apoyaran y desarrollaran la implementación.

Para ello será necesario determinar quiénes serán los responsables de nuestra organización, pero también aquellos actores clave del público objetivo que apoyarán la implementación de las actividades.

No se trata solo de nombrar a las personas seleccionadas, sino que se tendrá que hacer un trabajo previo para que se apropien del objetivo y la finalidad de la socialización y se involucren en las actividades como un elemento más de la organización

5.2. Plan de socialización de resultados

El Plan de Socialización de Resultados, que debe formular FRS, es el documento mediante el que se definen los objetivos, identifican las audiencias, seleccionan los instrumentos y actividades de comunicación que se implementarán, determinan los tiempos y asignan las personas y actores responsables de su implementación y seguimiento.

El documento deberá de contener y desarrollar los siguientes puntos:

Denominación del proyecto:

Cumplimentado por:

Cargo:

Audiencia identificada	Finalidad	Instrumentos y actividades de socialización	Plazo de ejecución	Persona responsable	Otros actores implicados
					
					
					