

Manual de seguimiento y monitoreo de proyectos



I.- INTRODUCCION

El presente manual nace de la voluntad del CERAI de profundizar su proceso de sistematización y mejora de la calidad de su sistema de Seguimiento, Monitoreo (SyM en adelante) de los proyectos y procesos de desarrollo que lleva adelante; incorporando plenamente el Enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (EGpRD en adelante).

No se pretende elaborar un manual teórico más a la literatura ya abundante en la materia. Más bien, este manual pretende ser práctico y conciso al mismo tiempo que adaptado a la estructura del CERAI con base a su experiencia. Pretende brindar un marco para el SMyE del CERAI, ofreciendo al mismo una estructura de organización flexible que se adapte a la realidad de los países de ejecución, los procedimientos y herramientas de los socios locales y financiadores.

En coherencia con los valores del CERAI, dicho manual pretende fomentar la participación de todos los actores vinculados al proyecto, tanto titulares de responsabilidades como de derechos y obligaciones. Ello, con un enfoque de género, que asegure la participación real y efectiva de las mujeres.

El CERAI adhiere a los principios de la Declaración de París de 2005, adaptados a la realidad del sector de las ONGD que buscan luchar contra la pobreza en todas sus dimensiones, mediante el empoderamiento de todos los actores involucrados.

Así, el CERAI entiende que el EGpRD brinda una valiosa herramienta para el seguimiento y revisión de los avances del proyecto en relación al logro de los objetivos comprometidos. Ya no se trata de revisar la correcta implementación de actividades en los plazos y presupuestos establecidos, sino generar conocimiento y experiencia de gestión para lograr un mejor desempeño con resultados demostrables.

La GBR tiene por objetivo el aprendizaje, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas. El aprendizaje no solo ayuda a mejorar los resultados proyectos y procesos existentes, sino que también refuerza la capacidad de la organización y de los individuos para tomar mejores decisiones durante todo el ciclo de vida del proyecto así como para la formulación de proyectos futuros.

Para resumir, el presente manual de SMyE se inscribe en las líneas generales que CERAI aplica en sus proyectos y persigue los siguientes objetivos vinculados entre sí:

- Potenciar estructuras, incentivos y capacidades necesarias para recopilar evidencias de los resultados así como rendir cuentas que ayuden en la toma de decisiones bien fundadas.
- Reforzar el nexo entre planificación/ejecución con el seguimiento y evaluación así como formulación del proyecto, mejorando el aprendizaje individual y el de la organización.
- Promover la gestión de riesgos e inducir una acción correctiva adecuada en un plazo adecuado.

II. Sistema de seguimiento y monitoreo

II. 1 Responsabilidades asumidas por los actores del sistema de SyM

Distinguimos **tres niveles de interacciones para el seguimiento y monitoreo**, con estructuras flexibles en función del personal dedicado a cada proyecto. Las responsabilidades que se enumeran a continuación no son exhaustivas, sino que constituyen un cuerpo mínimo que debe de estar recogido en el **Pre Convenio** firmado entre CERAI y su socio local para la ejecución del proyecto (que acompaña la propuesta de proyecto presentada al financiador) y **Convenio para la ejecución del proyecto** (una vez a probado el proyecto). La herramienta Convenio se encuentra definida en el Punto II.2.2.1.1. Determina el marco general de ejecución del proyecto, con las responsabilidades asumidas por el CERAI y de su socio local.

II.1.1.- Responsabilidades, seguimiento y monitoreo del socio local en terreno

El socio local se encarga de la ejecución directa de las actividades y acciones en terreno; en este marco, asume las siguientes responsabilidades:

- Responsabilidad de la correcta ejecución en el terreno de todas las actividades previstas de acuerdo al cronograma establecido, además de la adecuada administración y gestión de los fondos del proyecto y la ejecución del presupuesto previsto.
- Abrir y gestionar una cuenta bancaria exclusiva para el proyecto en el país de ejecución.
- Llevar a cabo todas las medidas, procedimientos legales y trámites con la administración local a los efectos del proyecto y sus actividades.
- Asignar un/a contable al proyecto que garantizará la preparación y el mantenimiento de los sistemas de contabilidad interna, la realización y seguimiento de los pagos y de los movimientos de la cuenta bancaria, y colaborará con los técnicos del proyecto proporcionando informaciones fiables sobre el estado financiero del proyecto y apoyando en la redacción de los informes económicos trimestrales y final.
- Mantener relaciones interinstitucionales y con las autoridades locales.
- Dar visibilidad al financiador.

II.1.2.- Responsabilidades, seguimiento y monitoreo entre CERAI en España (con o sin cooperante expatriado) y el Socio local en terreno.

El socio local reporta directamente al CERAI, con el apoyo del cooperante CERAI cuando haya uno, asumiendo la responsabilidad principal de elaborar los informes acordados (Ver punto II y III).

En este marco, se creará para cada proyecto un **Comité Gestor** del mismo, cuya composición, funciones y funcionamiento serán detallados en el **Plan Operativo del proyecto** (“PO” en adelante, contempla las actuaciones y responsabilidades de la Unidad de Ejecución del Proyecto Ver definición en punto II). La composición del Comité Gestor, liderada por CERAI y su socio local, deberá hacer esfuerzos para involucrar o integrar en determinados espacios de decisión a todos los actores vinculados al proyecto, como son los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades.

A continuación se enumera el cuerpo de responsabilidades mínimas u estándares que asumirán el socio local, el CERAI y el Comité Gestor.

En este marco, el socio local asume las siguientes responsabilidades:

- Elaborar los informes técnicos y financieros de SMYE acordados y recogidos en el Convenio y Plan Operativo del proyecto.
- Elaborar y enviar al equipo de coordinación en España los informes de seguimiento y justificación final para el financiador, en los debidos plazos.
- Apoyar a CERAI en la contestación de la auditoría técnico-económica o de un posible requerimiento del financiador una vez finalizado el proyecto.
- Dar información detallada sobre los movimientos de la cuenta del proyecto que tanto el CERAI como el financiador puedan solicitar en cada momento.
- Entregar las facturas diligenciadas originales o copias compulsadas de las mismas, según la planificación acordada con CERAI.
- En caso de que se presente la necesidad de introducir modificaciones que afecten a resultados, actividades, cronograma o presupuesto, presentar al CERAI una comunicación escrita en la que se detalle la propuesta de cambio y los motivos por la que se solicita.

En este marco, el CERAI asume las siguientes responsabilidades:

- Realizar los trabajos de seguimiento, justificación y evaluación del proyecto en colaboración con el socio local.
- Abrir y gestionar una cuenta exclusiva para el proyecto, y dar la información detallada sobre los movimientos de la misma.
- Enviar a terreno los fondos necesarios para la ejecución de las actividades previstas según la previsión de pagos acordada por ambas partes.
- Revisar los informes de seguimiento económico y de seguimiento técnico, elaborados por el equipo técnico del socio o por el cooperante con el equipo técnico local.
- Elaborar el informe económico trimestral.
- Revisar, completar y validar los informes a entregar al financiador. CERAI se responsabilizará de su veracidad y de remitir estos al financiador.

En este marco, el Comité Gestor asume las siguientes responsabilidades:

- Elaborar, consensuar y culminar el Plan Operativo del proyecto.
- Esforzarse para involucrar al máximo los actores vinculados al proyecto, titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades.
- Utilizar y perfeccionar los indicadores establecidos para los objetivos, resultados y actividades desde la formulación del proyecto hasta su evaluación (Línea Base teniendo en cuenta los Indicadores de género, EBDH y medio ambiente).
- Asegurar que se obtengan los datos solicitados.
- Realizar visitas periódicas al proyecto.
- Conversar y realizar talleres de análisis con las/os titulares meta directos y entidades participantes.
- Controlar que los gastos se realicen según lo establecido en los rubros del presupuesto aprobado.
- Determinar acuerdos y medidas de modificación y mejora.

II.1.3.- Responsabilidades, Seguimiento y monitoreo del CERAI hacia el financiador

El CERAI reporta directamente al financiador. Es la entidad encargada de la relación directa con este último.

En este marco, el CERAI asume las siguientes responsabilidades

- Revisar, completar, validar y remitir los informes a entregar al financiador. CERAI se responsabilizará también de su veracidad.
- Gestionar la cuenta corriente del proyecto en España y brindar al financiador, la información detallada sobre los movimientos de la misma en cada momento que la solicite.
- Dar seguimiento a las comunicaciones oficiales con el financiador.
- Dar visibilidad al financiador.

II.2 Herramientas de seguimiento de proyecto en terreno

Las herramientas que se detallan a continuación, son las herramientas que se deben de utilizar en cada proyecto del CERAI para su adecuado SyM. Deben de ser acordadas con el socio local, antes de la presentación del proyecto formulado y recogidas en el **Pre Convenio de ejecución del proyecto**. Una vez aprobado el proyecto, el **Convenio de ejecución** y el **Plan Operativo del proyecto**, son las dos herramientas marcos, en las cuales se enmarcará el todo sistema de SyM del proyecto.

II.2.1.- Herramientas de seguimiento del socio local.

Es importante consultar al socio local sobre su sistema y herramientas propias de seguimiento y monitoreo de proyectos antes de revisar las herramientas a elaborar para el proyecto.

Ello para intentar elaborar modelos de herramientas que puedan evitar duplicar o generar mucha carga de trabajo al socio local, siempre en base a los modelos e indicaciones del presente manual. Además, este intercambio puede generar mejoras en los sistemas de seguimiento y monitoreo tanto del CERAI como del socio.

II.2.2.- Herramientas de seguimiento entre CERAI y su socio local.

Las herramientas descritas a continuación son imprescindibles para el seguimiento y monitoreo del proyecto. Constituyen un corpus mínimo que debe de recoger cada proyecto y a partir de las cuales se podrá identificar si ha de tomar acciones correctivas a lo largo de la ejecución del proyecto.

II.2.2.1 Herramientas “marcos”

II.2.2.1.1 El Convenio de ejecución del proyecto

Es la herramienta básica y en base a la cual se desarrolla todo el sistema de SyM; que se firma entre CERAI y su socio. Se adjunta el modelo con los contenidos mínimos que debe de abarcar en Anexo 2.

Recoge los datos claves del proyecto como son los objetivos, resultados, presupuestos, planificación de pagos, presentación de informes y responsabilidades.

Se elabora primero, un Pre Convenio con la propuesta de proyecto, y una vez aprobado el proyecto se firma el Convenio definitivo de ejecución del proyecto, siendo posible modificar algunos artículos del Pre Convenio.

II.2.2.1.2 El Plan Operativo del proyecto

El Plan Operativo cubre las actuaciones a realizar por la **Unidad de Ejecución del Proyecto** (UEP en adelante), es decir los actores responsables e involucrados en el proceso de ejecución y seguimiento del Proyecto, tanto del CERAI

que del socio local. El núcleo central de la UEP está constituido por al menos los coordinadores de proyectos de ambas identidades, así como sus contables.

Como mencionado anteriormente, junto a estos actores, la UEP tiene la obligación de incorporar a los espacios que vea pertinentes (como reuniones de coordinación para ejecución de actividades en terreno, etc.) a los demás actores involucrados en el proyecto como son los beneficiarios y sus instituciones representadoras, las instituciones públicas locales, etc. Es decir tanto titulares de derechos, como de responsabilidades y obligaciones.

Así, el PO recoge cuales son los actores del proyecto que conformaran la UEP así como los actores que participaran del seguimiento y monitoreo; cuales son las responsabilidades que asumirán y cuál será el marco y herramientas de seguimiento y monitoreo del proyecto, con su debido cronograma y presupuesto de actividades de seguimiento y monitoreo.

Se adjunta un modelo en Anexo 3, con los contenidos mínimos que debe de contemplar el PO.

II.2.2.2 Matriz de monitoreo de IOV y FV.

Recoge los Indicadores Objetivamente Verificable de la matriz y sus fuentes de verificaciones. Esta matriz, se elaborará durante la fase de formulación del proyecto. Permite dar un seguimiento a la evolución de los IOV de la matriz así como a la elaboración sus productos. Describe también las responsabilidades de los actores involucrados, así como la planificación de las actividades para llevarlas a cabo.

Cabe resaltar que es una **herramienta esencial** del sistema de MyE, que permite tomar decisiones y acciones correctivas durante la ejecución del proyecto, al mismo tiempo que brinda información y permite generar conocimiento y experiencia para la formulación de proyectos posteriores en el marco de un proceso de desarrollo de una determinada zona.

Se adjunta un modelo en Anexo 4, pero se buscará que el formato de esta herramienta sea lo más similar posible al del financiador cuando tenga una, con el objetivo de evitar duplicar herramientas y formatos de seguimiento y monitoreo.

II.2.2.3 Informe de seguimiento y monitoreo

A continuación, las herramientas básicas de seguimiento y monitoreo que deben de incorporar el sistema de seguimiento y monitoreo entre CERAI y su socio. El **informe**, es el soporte que las recoge y se utilizará para la rendición de cuentas.

La periodicidad de entrega del informe por parte del socio local a CERAI debe de ser determinada en el Convenio de ejecución del proyecto y recogidas también en el PO del proyecto. La periodicidad de los informes en su vertiente técnica no puede superar los tres meses, mientras en su vertiente económica, los dos meses.

Se adjunta un modelo en Anexo 4, pero se buscará que las herramientas que integran el informe tengan un formato lo más similar posible al del financiador, con el objetivo de evitar duplicar herramientas y formatos de seguimiento y monitoreo.

II.2.2.3.1- Seguimiento de la matriz (Objetivos, Indicadores, resultados, actividades, fuentes de verificaciones, contexto y riesgos identificados).

Esta herramienta que se puede consultar en la pestaña “Seguimiento de la Matriz” del anexo 4 Informe, permite dar seguimiento al alcance de los objetivos y resultados del proyecto, así como a la elaboración de los productos que

nos permiten verificarlo; al mismo tiempo que seguir en detalle el ritmo de ejecución de las actividades. Permite también dar pie a la elaboración de acciones correctivas, aun más cuando el contexto o los riesgos detectados y reportados en la misma lo requieren.

En relación a los indicadores y fuentes de verificaciones que están también recogidos también en la matriz de seguimiento de IOV y FV, se especifica que la presente herramienta recogerá apreciaciones generales o de la matriz de IOV y FV cuando haya sido actualizada.

Para cumplimentarla ha de rellenar las columnas de “comentarios”.

II.2.2.3.2- Seguimiento del cronograma de ejecución del proyecto.

Esta herramienta que se puede consultar en la pestaña “Seguimiento cronograma” del anexo 4 Informe

Se trata del cronograma de ejecución de actividades, que cubre el periodo entero del proyecto. Permite tener una visión general del avance del proyecto compartido así como seguir el avance frente a los plazos comprometidos con el financiador.

Se cumplimenta rellenando el cronograma aprobado con una cruz en el mes de ejecución real de la actividad.

II.2.2.3.4- Seguimiento Presupuestario

Planificación de pagos

Esta herramienta que se puede consultar en la pestaña “Planificación de pagos” del anexo 4 Informe.

El seguimiento presupuestario se hará en base a la herramienta de “**planificación de pagos**”. Esta EXCEL recoge al mismo tiempo la planificación de la ejecución presupuestaria por meses o trimestres, así como el detalle de los pagos a realizar por el CERAI al socio local.

La planificación de pagos se tiene que acordar con los socios locales antes de la presentación del proyecto y quedar recogida en los Pre Convenio y Convenio de ejecución. La planificación de pagos se podrá hacer por actividades o partidas presupuestarias. Estará vinculado al **informe económico trimestral**, herramienta a partir de la cual se realizan las transferencias a terreno también.

CERAI envía el modelo rellenado con el presupuesto previsto del proyecto y el socio la completa con el desglose de los gastos y envíos a realizar.

Listado de comprobantes

Esta herramienta que se puede consultar en la pestaña “Listado de comprobantes” del anexo 4 Informe.

El socio local tiene que enviarlo cada mes o cada dos meses máximo. El listado de comprobante se adaptará al modelo del financiador y tendrá que precisar si el gasto se justifica mediante factura o recibo, especialmente cuando exista una solicitud de uso de recibos con determinados importes aprobados por el financiador en cada concepto presupuestario.

Informe económico trimestral y/o previo a las transferencias a terreno

Esta herramienta que se puede consultar en la pestaña “informe económico trimestral” del anexo 4 Informe. El CERAI se encarga de completarla.

El “**informe económico trimestral**”, es un análisis del gasto en relación a la planificación de pagos y presupuesto aprobado. Es obligatorio hacerla cada trimestre como mínimo y/o antes de cada transferencia al socio local. Se puede hacer por actividades o partidas, pero se recuerda que el análisis que emana del informe económico tiene que brindar información sobre las posibles variaciones entre partidas presupuestarias para identificar si ha de tomar una acción correctiva y/o realizar una solicitud de modificación presupuestaria al financiador. Consultar el Punto III sobre las acciones correctivas.

II.2.3.- Herramientas de seguimiento del financiador.

Los informes a presentar son los recogidos en las bases y normativas del financiador, cuyos modelos se deberán de estudiar para la elaboración del material de seguimiento.

En el mes de presentación de los informes de seguimiento al financiador, se sustituirán las herramientas de SyM entre CERAI y el socio local por la elaboración de informes requeridos por el financiador.

II.3 Rendición de cuenta – sistema de comunicación del seguimiento

II.3.1.- Rendición de cuenta del equipo técnico local a su sede en terreno

Es importante consultar al socio local sobre su sistema de seguimiento de proyectos. Aunque no se pueda interferir directamente en el sistema de seguimiento del socio o potencial socio, es importante consultarle sobre su sistema de SyM como criterio de selección de contrapartes.

A continuación se describen los soportes mínimos que debería de tener en una situación ideal el socio.

II.3.1.1.- Informes de actividades/informes de formación

Los informes, deben de contener por lo menos un resumen de las actividades llevadas a cabo, con su fecha, con una lista de participantes firmados y desglosados por género. Estos informes son una herramienta de capitalización, seguimiento y verificaciones de las actividades hechas. Pueden estar vinculados a las Fuentes de Verificaciones.

II.3.1.2.- Fuentes de Verificaciones

El socio local es el encargado con el cooperante CERAI si hay uno, de elaborar y recoger la mayoría de las fuentes de verificaciones por lo general. Su periodicidad de recopilación, elaboración y entrega será determinada y recogida en la **Matriz de SyM de IOV y FV** (Ver Anexo 4).

II.3.2.3.- Justificativos económicos

En terreno, el personal encargado es responsable de recopilar los justificativos de cada gasto y verificar que corresponden a las normas del país de ejecución y de la entidad financiera. Estos justificantes se clasifican y se archivan en una carpeta única del proyecto para evitar cualquier tipo de confusión.

Los justificantes económicos se componen de las facturas, recibos si han sido autorizados, comprobantes de transferencias, copias de los cheques, ordenes de pagos, 3 ofertas de proveedores cuando requerido y movimientos de cuenta.

Si se requiere usar recibos en vez de facturas habrá que formular una solicitud de uso de recibos justificada con base a la normativa del país de ejecución de preferencia y que será enviada al CERAI.

II.3.1.4.- Actas reuniones

Para cada reunión relevante con los actores vinculados o potencialmente vinculados al proyecto.

Las actas, contendrán, entre otros, los acuerdos alcanzados y el reparto de tareas y serán mandadas a todos los miembros asistentes a las reuniones en los 5 días posteriores a su realización, para la validación de la misma. Se darán dos días de tiempo desde el envío del acta para la realización de aportaciones a la misma. Pasados estos dos días se considerará validada y aceptada por todos. Todas las reuniones y encuentros hechos en terreno como en España o por Skype tendrán que tener un responsable de redacción de acta y ser compartidos entre CERAI y su socio local.

II.3.2.- Rendición de cuenta entre CERAI y socio local (Sede y terreno, pre convenio)

II.3.2.1.- Informe de seguimiento y monitoreo

Se trata del informe descrito en el Punto anterior.

La periodicidad de entrega quedará determinada y recogida en el **Convenio de ejecución y Plan Operativo del proyecto**. El informe será enviado por el socio local o cooperante CERAI al coordinador en sede del CERAI.

Requisitos mínimos en torno a la periodicidad:

La parte técnica (seguimiento matriz y cronograma) debe de ser enviada a CERAI cada tres meses como mucho.

El listado de comprobantes cada dos meses como mucho.

El informe trimestral económico cada tres meses como mucho.

II.3.2.2.- Fuentes de verificaciones

Periodicidad recopilación y elaboración determinada en la matriz de SyM de IOV y FV. Son las mismas que en el punto II.3.1.

II.3.2.3.- Justificativos económicos

Los justificantes mencionados anteriormente serán remitidos al CERAI con dos opciones:

1.- Copias compulsadas

2.- Envío de los originales y devolución del CERAI posteriormente a la presentación de los justificantes originales al financiador.

II.3.2.4.- Actas de reuniones vinculadas al proyecto

Para cada reunión relevante con los actores vinculados o potencialmente vinculados al proyecto.

Las actas, contendrán, entre otros, los acuerdos alcanzados y el reparto de tareas y serán mandadas a todos los miembros asistentes a las reuniones en los 5 días posteriores a su realización, para la validación de la misma. Se darán dos días de tiempo desde el envío del acta para la realización de aportaciones a la misma. Pasados estos dos días se considerará validada y aceptada por todos. Todas las reuniones y encuentros hechos en terreno como en

España o por Skype tendrán que tener un responsable de redacción de acta y ser compartidos entre CERAI y su socio local.

II.3.2.5.- Informes de viaje del CERAI al terreno

Cada informe constará de un cronograma y acta de reuniones y visitas realizadas, con una pequeña valoración de la marcha del proyecto.

II.3.2.6.-Gestion de las acciones correctivas a través del uso de los datos de seguimiento y monitoreo

II.3.2.6.1.- Solicitud de modificación substancial o no substancial

Procedimiento para la toma de acciones correctivas durante la ejecución del proyecto:

La entidad que identifica la necesidad de tomar acciones correctivas contactará a su socio, enviándole una solicitud de modificaciones motivada.

Si a partir de este documento y de los intercambios realizados entre CERAI y su socio, se decide tomar medidas correctivas y que se requiere autorización previa del financiador, CERAI tendrá que enviarle una solicitud de modificación, quedando pendiente la puesta en marcha de la modificación a la aprobación del financiador.

Si no es requerido por el financiador, se podrá poner en marcha la modificación justificada y acordada entre CERAI y su socio, habiendo actualizado los documentos del proyecto afectados y que puede ser matriz, cronograma y presupuesto.

II.3.2.6.2.- Informe de compilación de modificaciones no previstas y efectos no esperados

Este documento será elaborado al final del proyecto, por CERAI y su socio. Contemplará las modificaciones y efectos no previstos, tanto a nivel de ejecución como de efectos, para generar conocimiento.

Este informe se podrá utilizar para el diseño de los próximos proyectos y mejorar así la calidad de las acciones.

II.3.3.- Rendición de cuenta al financiador.

Se hará según la planificación de cada financiador en base a sus modelos y normativa propia.

II.3.3.1.- Informes y periodicidad de las bases y normativa.

II.3.3.2.-Solicitudes de modificaciones del proyecto aprobado.