CAPABLE
PARTNERS PROGRAM

La Guía Esencial de las ONG para Administrar la Adjudicación de la USAID

USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

fhi360
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

En asociación con
MSI MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL

CAPABLE
PARTNERS PROGRAM

La Guía Esencial de las ONG para Administrar la Adjudicación de la USAID

USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

fhi360
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

En asociación con
MSI
MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL

Acerca del Programa de Socios Capaces

El Programa de Socios Capaces (CAP) ofrece apoyo en sectores técnicos para fortalecer lascapacidades técnicas y organizacionales de organizaciones no gubernamentales (ONGs), organizaciones de base comunitaria (CBOs), organizaciones religiosas sin fines de lucro (FBOs), organizaciones intermediarias de apoyo (ISOs) y redes de ONGs.

CAP ofrece asistencia técnica, capacitación y administración de donaciones a las Misiones de la USAID y unidades operativas para apoyar:

- el fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa de ONGs locales, redes y ISOs;
- la formación y soporte de conexiones entre las organizaciones locales (ONG, cooperativas, redes, gobiernos y empresas);
- el aumento de la capacidad de las ONGs, redes e ISOs para participar en actividades de promoción y apoyo a políticas o programas clave; y
- la difusión de innovaciones comprobadas, mejores prácticas y lecciones aprendidas.

La Guía Esencial de las ONG para Administrar la Adjudicación de la USAID es un aspecto de la asistencia técnica (TA) del CAP para ayudar a las ONG a administrar los fondos del Gobierno de Estados Unidos con eficacia. Mediante esta *Guía*, al igual que las capacitaciones, las actividades de desarrollo de habilidades, y www.NGOConnect.Net, un intercambio de recursos e información para los profesionales de desarrollo internacional, el CAP trabaja para mejorar el desempeño de las ONG y reforzar el sentido de pertenencia de la comunidad.

Reconocimientos

La Guía es el fruto de los esfuerzos y la experiencia de docenas de miembros del personal de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) y FHI 360 (por sus siglas en Inglés), quienes han dedicado su carrera profesional a ayudar a las ONG a implementar programas financiados por la USAID de forma eficiente y en conformidad con las normas.
Los autores agradecen especialmente a las siguientes personas que revisaron el manuscrito y aportaron comentarios extensos que enriquecieron enormemente esta publicación: Elizabeth Baldwin, Elizabeth Berard, Blanch Brown, Hayley Bryant, Robert Combs, Helen Dalton, Carl Dempsey, Benjamin Duodu, Marty Galindo-Schmith, David Hughes, Peter Irungu, Phoebe Kilele, Takady Konate, Michael Kott, Molly Loomis, Teresa Mancini, Anna Mecagni, Amita Mehrotra, Thabi Mngadi, Susan Mugwe, Alice Munthali, Sammy Munyoro, Caroline Odhiambo, Matthew Pietz, Chad Rathner, Lee Rosner, Uchechi Roxo, Ken Sklaw, Robby Vanrykel, Kirsten Weeks, Scholastica Williams, Kelly Wolfe, Pamela Wyville-Staples y Jason Zeno. Por último, un especial agradecimiento a Christopher O'Connell, cuya investigación y cuyos borradores iniciales fueron los cimientos sobre los que se construye.

El financiamiento para *La Guía Esencial de las ONG para Administrar la Adjudicación de la USAID* fue provisto al CAP por la USAID. El contenido de *La Guía* no refleja necesariamente la opinión de la USAID ni del Gobierno de Estados Unidos.

La versión electrónica de *La Guía*, publicada en www.NGOConnect.Net, se actualizará periódicamente para mostrar los cambios en la política y la práctica que afectan a los beneficiarios de la USAID.

Las fotografías de la portada son cortesía de: © D. Hinrichsen, Photoshare; © Shehab Uddin, DRIK; © Church Alliance for Orphans; © Chrissie Lam; © Anvar Ilyasov, Banco Mundial; © Saleh Abdoulaye Abdel-Kerim, FHI 360.

© 2010. Todos los derechos reservados por FHI 360, MSI y USAID. *La Guía* se puede fotocopiar oadaptar, parcial o totalmente, con la condición de que el material sea distribuido sin cargo y que formalmente se reconozca al Programa de Socios Capaces y a la USAID.

Programa de Socios Capaces,
FHI 360
1825 Connecticut Ave, NW
Washington, DC 20009-5721
NGOConnect@aed.org

Editor Ejecutivo: Barney Singer
Editora General: Cate Cowan
Colaboradora editorial: Bethany Mahler
Asistente editorial: Colin Bonner
Diseñadora: Jill Vitick

Tabla de Contenidos

Figures vii

Mensaje de los Editores viii

Siglas y Abreviaciones ix

Capitulo 1—Introducción 1

1.1 Por Qué Usar Esta *Guía* 2
1.2 A Quién Está Destinada la *Guía* 2
1.3 Cómo Está Organizada Esta *Guía* 2
1.4 Cómo Usar Esta *Guía* 2
1.5 Vínculos al Desarrollo Organizacional 3

Capitulo 2—Su Adjudicación 5

2.1 Visión General 6

2.2 Preparación 8
2.2.1 Cómo Prepararse para la Fase de Adjudicación 9
2.2.2 Línea de Tiempo y Lista de Tareas de la Fase de Adjudicación 10

2.3 Fase de Preadjudicación 11
2.3.1 Encuesta Previa a la Adjudicación 11
2.3.2 Garantías Previas a la Adjudicación 14

2.4 Fase de Negociación 14
2.4.1 Cómo Negociar los Cambios de su Programa 14
2.4.2 Cómo Abordar las Observaciones de la Encuesta Previa a la Adjudicación 15

2.5 Otras Actividades Relacionadas con la Etapa Previa a la Adjudicación 16
2.5.1 Cómo Designar al Personal Clave y Solicitar Cambios 16
2.5.2 Cómo Recuperar Costos Indirectos 17
2.5.3 Subacuerdos y Subbeneficiarios 18
2.5.4 Requisitos de los Subbeneficiarios 19

2.6 Para un Mejor Entendimiento de su Acuerdo de Cooperación 20
2.6.1 Aspectos Básicos del Acuerdo de Cooperación 21
2.6.2 Acuerdo de Cooperación de la USAID 21

2.7 Resumen y Referencias 25

Capitulo 3—Inicio del Programa 27

3.1 Visión General 28

3.2 Preparación 30
3.2.1 Cinco Consejos para un Inicio Exitoso 30
3.2.2 Línea de Tiempo y Lista de Control para el Inicio 30
3.2.3 Su Equipo y el Equipo de la USAID 32
3.2.4 Solicitud de Fondos Durante la Etapa de Inicio del Programa 33

3.3 Políticas y Sistemas de Gestión 34
3.3.1 Requisitos Mínimos del Sistema Financiero 34
3.3.2 Estándares de las Políticas de Adquisiciones 36
3.3.3 Políticas de Recursos Humanos 38

3.4 Planificación 40
3.4.1 El Plan de Trabajo 40
3.4.1.1 Secciones del Plan de Trabajo 40
3.4.1.2 Descripciones de Actividades 43
3.4.1.3 Presupuesto del Plan de Trabajo 46
3.4.1.4 Características de un Buen Plan de Trabajo 48
3.4.1.5 Revisión y Aprobación del Plan de Trabajo 49

3.4.2 Inicio del Sistema de Evaluación y Seguimiento (M&E) 49
3.4.2.1 Configuración de un Sistema de M&E 50
3.4.2.2 Vinculación de los Objetivos del Programa con los Indicadores de Impacto 52
3.5 Comunicación 52
3.5.1 Desarrollo de un Plan de Comunicación 53
3.5.2 Promoción de Marca 56
3.5.2.1 ¿Cómo se Desarrolla una Marca de Nivel 2 para mi Programa? 57
3.5.2.2 ¿Cuáles son los Elementos de la Marca de mi Programa? 57
3.5.3 Requisitos de Marcado y del Donante 58
3.5.3.1 Elaboración de un Plan de Marca 58
3.5.3.2 Entregables del Programa de Marca 59
3.5.3.3 Requisitos de los Subbeneficiarios 59
3.5.3.4 Requisitos Especiales 59
3.5.4 Demostración del Impacto 60
3.5.4.1 Relato de su Caso 60
3.5.5 Ética y Comunicación 62
3.6 Resumen y Referencias 62

Capitulo 4—Implementando un Programa de Conformidad y Cumplimiento Normativo 65

4.1 Visión General 66
4.2 Preparación 68
4.2.1 Cinco Consejos para Asegurar Cumplimiento Normativo 69
4.2.2 Su Modelo de Implementación 69
4.3 Gestión Administrativa 70
4.3.1 Gestión Financiera 70
4.3.1.1 Solicitud y Desembolso de Fondos de la USAID 70
4.3.1.2 Cómo Completar el Formulario Estándar-270 (SF-270) 71
4.3.1.3 Cómo Completar el Formulario Estándar-1034 (SF-1034) 74
4.3.1.4 Seguimiento de los Fondos Obligados por Incurrir y los Índices de Agotamiento 75
4.3.1.5 Modificación Presupuestaria 76
4.3.1.6 Prorrateo de Costos Compartidos del Proyecto 77
4.3.2 Adquisiciones 79
4.3.2.1 Prueba de Permisibilidad 81
4.3.2.2 Costos Permitidos 82
4.3.2.3 Restricciones de Fuente/Origen 84
4.3.2.4 Proveedores Inelegibles/Lista de Entes Excluidos 86
4.3.2.5 Equipos Depreciables 87
4.3.3 Viajes 87
4.3.3.1 Requisitos para Viajes 87
4.3.3.2 Desarrollo de una Política Formal de Viajes 89
4.3.4 Uso de Propiedad Financiada por la USAID 92
4.3.5 Solicitud de Modificaciones a su Acuerdo 94
4.4 Gestión Técnica de Programas 94
4.4.1 Evaluación y Seguimiento del Progreso 95
4.4.2 Aprender y Compartir 98
4.5 Resumen 99

Capitulo 5—Informes: Requisitos y Beneficios 101

5.1 Visión General 102
5.2 Preparación 103
5.2.1 Cinco Consejos para Lograr Excelentes Informes 103

5.2.2 Fechas Límite para la Entrega de Informes 104
5.2.3 Cómo Prepararse para Otras Solicitudes de Informes 104

5.3 Sus Requisitos de Presentación de Informes 104
5.3.1 Informe Financiero Federal (SF-425) 105
5.3.2 Informes de Desempeño (Trimestrales) 108
5.3.3 Auditoría Anual 111
5.3.4 Presentación del Informe de Impuestos Extranjeros (IVA) 114

5.4 Resumen y Referencias 118

Capitulo 6—Cierre de la Adjudicación 121

6.1 Visión General 122

6.2 Preparación 122
6.2.1 Seis Consejos para Gestionar el Cierre de la Adjudicación 123
6.2.2 Planificación para la Continuidad 124
6.2.3 Extensiones de la Adjudicación 124
6.2.3.1 Solicitud de una Extensión 125

6.2.4 Cierre de Subbeneficiarios 125
6.2.5 Solicitud Final de Fondos 126
6.2.6 Final de la Adjudicación 126

6.3 Políticas y Procedimientos de Cierre 126
6.3.1 Cierre Financiero 127
6.3.1.1 Finalización de Total de Gastos 127
6.3.1.2 Fondos Remanentes 127
6.3.1.3 Cumplimiento del Requisito de Costo Compartido 128
6.3.1.4 Informe Financiero Federal Final (SF-425) 129
6.3.1.5 Presentación del Informe Final de Impuestos Extranjeros 129
6.3.1.6 Auditoría Final 129

6.3.2 Cierre Administrativo 129
6.3.2.1 Retención de la Documentación 130

6.3.3 Cierre de Recursos Humanos 130
6.3.3.1 Dinámica Interpersonal y de Equipo 130
6.3.3.2 Requisitos Legales y Obligaciones Contractuales de RR. HH. 131

6.3.4 Informe Final de Desempeño 131

6.4 Uso Posterior a la Adjudicación de Bienes y Propiedad Financiados por la USAID 132
6.4.1 Venta de Bienes y Equipos 132
6.4.2 Informe de Inventario Final 132
6.4.3 Otras Consideraciones del Cierre 133
6.4.4 Carta a la USAID 133

6.5 Resumen 133

Capitulo 7—Análisis y Fortalecimiento de la Capacidad de su Organización 139

7.1 Visión General 140

7.2 Preparación 140
7.2.1 ¿Qué es el Fortalecimiento de Capacidad? 141
7.2.2 Análisis de la Capacidad Actual de una Organización 142
7.2.3 ¿Quién Debe Conducir el Proceso de Análisis? 142
7.2.4 Cinco Consejos para Fortalecer la Capacidad Organizacional 142

7.3 Realización del Análisis Organizacional 143
7.3.1 Análisis de la Capacidad Organizacional 143
7.3.1.1 Recursos Adicionales en Línea para el Fortalecimiento de la Capacidad y el Análisis Organizacional 143

7.3.2 Consideración de los Recursos Organizacionales 145
7.3.2.1 El Directorio y la Buena Gobernabilidad como Recursos 145
7.3.2.2 Inventario de los Recursos Organizacionales 146

7.3.3 Actividades de Inventario 147
7.3.3.1 Lista de Deseos de Actividades 148

7.4 Guía para Estructuras y Sistemas Necesarios para Lograr Éxito 149
7.4.1 Definición de los Objetivos de Fortalecimiento de la Capacidad y Creación de un Plan de Acción 149

7.5 Resumen y Referencias 151

Capitulo 8—Sustentabilidad 153

8.1 Visión General 154

8.2 Preparación 154
8.2.1 Planificación Anual Frente a Planificación Estratégica 155
8.2.2 Preparación para la Planificación Estratégica 155
8.2.3 Doce Preguntas Clave antes de Comenzar la Planificación Estratégica 155

8.3 Planificación Estratégica 157

8.4 Recursos En Línea Para la Planificación Estratégica 161

8.5 Resumen 161

Capitulo 9—Búsqueda de Financiamiento Futuro 163

9.1 Visión General 164
9.2 Preparación 165
9.2.1 Cinco Consejos para la Búsqueda de Financiamiento 166

9.3 Investigación de Oportunidades de Financiamiento 167
9.3.1 Definición de Donantes 167
9.3.2 Tipos Comunes de Organizaciones Donantes 167
9.3.3 Fuentes Privadas de Financiamiento 168

9.4 Solicitud de Fondos del USG 171
9.4.1 Mecanismos de Financiamiento del USG 172
9.4.1.1 Adquisición Frente a Asistencia 172
9.4.1.2 Acuerdos de Cooperación Frente a Donaciones 172

9.4.2 Financiamiento del USG a Través de Procesos Competitivos 172
9.4.2.1 Declaración de Programa Anual (APS) 172
9.4.2.2 Pedido de Solicitudes (RFA) 173
9.4.2.3 Pedido de Propuestas (RFP) 173
9.4.2.4 Volver a Concursar 173
9.4.2.5 Concursos de Varias Etapas 173
9.4.2.6 Mecanismos de Donaciones 173
9.4.2.7 Avisos de Pre-Licitación 174

9.5 Diseño de Programas 174
9.5.1 Desarrollo de Objetivos 175
9.5.1.1 Definición de Indicadores 175
9.5.1.2 Datos Demográficos y Otros Datos del País 175
9.5.1.3 Datos de Programas Anteriores 175

9.6 Presupuesto 176
9.6.1 Categorías Presupuestarias Estándar 176
9.6.2 Costos Directos Frente a Costos Indirectos 178
9.6.3 Costo Compartido 178

9.7 Normas de Elegibilidad para Recibir Fondos del USG 180

9.8 Asociaciones 180
9.8.1 Búsqueda de Subbeneficiarios 182
9.8.2 Búsqueda de Fondos como Subbeneficiario 183

9.9 Resumen y Referencias 183

Anexo I 185

Anexo II 195

Figures

Figura 1: Línea de tiempo de obligación de ejemplo 9
Figura 2: Línea de tiempo y lista de tareas de la fase de adjudicación 10-11
Figura 3: Tareas clave de la fase de inicio 31
Figura 4: Contactos de cargos equivalentes en los equipos de la ONG y la USAID 32
Figura 5: Usos apropiados de los fondos para la fase de inicio 33
Figura 6: Implementación del plan de trabajo 41
Figura 7: Ejemplo de matriz lógica del plan de trabajo para un programa de microemprendimientos de mujeres en 3, 6, 9 y 12 meses 42
Figura 8: Ejemplo de descripción de actividad: Atención domiciliaria para la comunidad 45
Figura 9: Ejemplo de resumen presupuestario 46
Figura 10: Ejemplo de presupuesto detallado 47
Figura 11: Plantilla para auditorías de comunicación 54-55
Figura 12: Análisis de una jerarquía de marcas 56
Figura 13: Ejemplo de identidad de marca 58
Figura 14: Ejemplo de implementación de marcado y promoción de marca 60
Figura 15: Elementos clave de un modelo de implementación 69
Figura 16: Parte superior del SF-270 71
Figura 17: Área de cálculo del SF-270 72
Figura 18: Solicitud de desembolso mediante el SF-270 73
Figura 19: Mitad superior del SF-1034 74
Figura 20: Lista detallada del monto de adjudicación de la ONG X 76
Figura 21: Fases de las adquisiciones 80
Figura 22: Ejemplos de costos no permitidos 82
Figura 23: Búsqueda avanzada de sitios web de la Lista de Partes Excluidas 86
Figura 24: Página de resultados de sitios web de la Lista de Partes Excluidas 87
Figura 25: Ejemplo de tarifas de viáticos para Botswana 91
Figura 26: Informes, frecuencia y fechas de presentación 104
Figura 27: Preguntas relacionadas con los informes 104
Figura 28: Evaluación del estado financiero de un programa 105
Figura 29: Formularios financieros y usos 105
Figura 30: Fechas de presentación del informe financiero federal 106
Figura 31: Parte superior del SF-425 106
Figura 32: Parte central del SF-425 107
Figura 33: Parte inferior del SF-425 107
Figura 34: Ejemplo de esquema del informe de desempeño 110
Figura 35: Pasos clave del proceso de auditoría 113
Figura 36: Período cubierto en el Informe de impuestos extranjeros 116
Figura 37: Ejemplo de presentación del Informe de impuestos extranjeros 116
Figura 38: Ejemplo de registro de seguimiento de impuestos extranjeros 117
Figura 39: Ejemplo de datos de fondos remanentes de adjudicación 127
Figura 40: Línea de tiempo y lista de control para el cierre 134-136
Figura 41: Actividades de cierre clave desde el punto de vista del desarrollo organizacional 137
Figura 42: Componentes de un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad 141
Figura 43: Lista de control del análisis de la capacidad organizacional 144
Figura 44: Recursos en línea para el fortalecimiento de la capacidad organizacional 145
Figura 45: Ejemplo de lista de actividades organizacionales 148
Figura 46: Ejemplo de lista de actividades y materiales necesarios 148
Figura 47: Ejemplo de plan de acción 150
Figura 48: Ejemplos de metas y objetivos 158
Figura 49: Ejemplo de tipos de información para incluir en una matriz de análisis de SWOT 159
Figura 50: Selección de recursos en línea sobre planificación estratégica 161
Figura 51: Visión general de fuentes de recaudación de fondos 169-170
Figura 52: Ejemplo de análisis de fuentes para la recaudación de fondos 170-171
Figura 53: Partes fundamentales de un plan de implementación de M&E 174
Figura 54: Resumen de valoración y documentación de costo compartido 181

Mensaje de los Editores

La guía esencial de las ONG para Administrar la Adjudicación de la USAID se elaboró para ayudar a las ONG a administrar los recursos de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) con mayor eficacia.

El objetivo de *La Guía* es ayudar a los beneficiarios de la USAID (también mencionados como donatarios o receptores) a comprender requisitos específicos, regulaciones y temas de cumplimiento exigidos en sus acuerdos. Al preparar esta *guía*, procuramos reducir el uso de terminología y jerga legales que fueran innecesariamente complicadas y presentamos definiciones simples de términos utilizados habitualmente.

Los requisitos de la USAID pueden servir de base para establecer buenas prácticas comerciales, esenciales para implementar programas eficaces y una gestión de fondos responsable, independientemente de si su organización es beneficiaria de la USAID. Obviamente, el éxito de su ONG también dependerá de la capacidad de responder a las necesidades de los beneficiarios; crear lazos estrechos con los líderes de la comunidad; coordinar con los funcionarios de gobierno a nivel local, regional y nacional; generar redes de socios compuestas por empresas, donantes, agencias gubernamentales y otras ONG; y comprometerse con la búsqueda constante de soluciones creativas e innovadoras para superar los desafíos de desarrollo.

El fortalecimiento de la capacidad puede parecer una tarea inabarcable para una ONG. Los esfuerzos en tal sentido deben estar dirigidos a mejorar el desempeño y la prestación de servicios como resultado final. Esta *guía* está diseñada para usarse como una herramienta esencial, no sólo para administrar las adjudicaciones individuales de la USAID, sino, en un contexto más amplio, para fortalecer la capacidad de las ONG a fin de que satisfagan mejor las necesidades de los beneficiarios que dependen de los servicios de las organizaciones.

Si tiene algún comentario, no dude en escribir a los editores a NGOConnect@aed.org.

Siglas y Abreviaciones

ADS	Sistema de Directrices Automático
AO	Oficial de Convenios
AOTR	Representante Técnico del Oficial de Convenios
APR	Informe de Desempeño Anual
APS	Declaración de Programa Anual
AUSAID	Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional
CA	Acuerdo de Cooperación
CAP	Programa de Socios Capaces
CBO	Organización de Base Comunitaria
CCM	Mecanismo de Coordinación del País
CFR	Código de Regulaciones Federales de los Estados Unidos
CIDA	Agencia de Desarrollo Internacional Canadiense
CMP	División de Administración de Efectivo y Pago
COTR	Representante Técnico del Oficial de Contratos
CTO	Representante Técnico Autorizado
DEC	Centro de Documentos sobre Experiencias en Desarrollo Internacional
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional
EIN	Número de Identificación del Empleador
EU	Unión Europea
FAC	Centro de Auditoría Federal
FAR	Regulaciones Federales de Adquisiciones de los Estados Unidos
FBO	Organización Religiosa sin Fines de Lucro
FM	Oficina de Gestión Financiera
FMO	Oficial de Gestión Financiera
FRBNY	Banco de la Reserva Federal de Nueva York
GAAP	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
GMO	Oficial de Gestión de Donaciones
HQ	Sede Principal
IFRS	Estándares de Informes Financieros Internacionales
LOE	Nivel de Esfuerzo
M&E	Evaluación y Seguimiento
M&IE	Gastos Incidentales y de Comidas
MOU	Memorándum de entendimiento
NICRA	Tasa de Costo Indirecto Negociado
OAA	Oficina de Adquisición y Asistencia
OD	Desarrollo Organizacional
OMB	Oficina de Administración y Presupuesto de los Estados Unidos
ONG	Organización No Gubernamental
OVC	Niños Huérfanos y Vulnerables
PVO	Organización Voluntaria Privada
QPR	Informe de Desempeño Trimestral
RFA	Pedido de Solicitudes
RFP	Pedido de Propuestas
RFQ	Solicitud de Cotizaciones
RR. HH.	Recursos Humanos
SAPR	Informe de Desempeño Semestral
SF	Formulario Estándar
SO	Objetivo Estratégico
SOW	Alcance del Trabajo
SWOT	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
TA	Asistencia Técnica
TBD	Por determinar
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos
UNAIDS	Programa de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USC	Código de los Estados Unidos
USG	Gobierno de Estados Unidos
VAT	Impuesto al Valor Agregado
WB	Banco Mundial

1 Introducción

LA FOTOGRAFÍA ES CORTESÍA DE: ©RICHARD LORD, FHI 360.

Introducción

1.1 Por Qué Usar Esta *Guía*

1.2 A Quién Está Destinada la *Guía*

1.3 Cómo Está Organizada la *Guía*

1.4 Cómo Usar Esta *Guía*

1.5 Vínculos al Desarrollo Organizacional

1.1 Por Qué Usar Esta *Guía*

La guía esencial de las ONG para administrar la adjudicación de la USAID está diseñada como una herramienta de fortalecimiento de la capacidad y una referencia de escritorio. Para preparar esta *guía*, los autores consultaron el Código de Regulaciones Federales (CFR) de los EE. UU., así como varios documentos emitidos por la USAID.

Sobre todo, esta *guía* se diseñó como un recurso atractivo e informativo para reforzar la iniciativa de fortalecimiento de la capacidad de su ONG y un recurso práctico para comprender y cumplir con las normas y regulaciones de la USAID.

Tenga en cuenta

Esta se centra específicamente en las regulaciones de la USAID, no en las de otras agencias del Gobierno de Estados Unidos. Su única finalidad es ayudar a los beneficiarios de la USAID. Las regulaciones en sí y su acuerdo con la USAID son las fuentes definitivas.

1.2 A Quién Está Destinada la *Guía*

La *guía* no está destinada sólo a los líderes de las organizaciones asociadas de la USAID, sino que es útil para todos los miembros del personal que participan en la gestión o la implementación de una adjudicación de la USAID. Muchos de los temas que trata esta *guía* se aplican a los primeros socios que reciben los fondos directamente de la USAID, así como a las organizaciones que reciben subadjudicaciones de su parte.

La *guía* presenta normas, regulaciones y procesos en los que las organizaciones se deben centrar en cada fase de la gestión del proyecto, desde la adjudicación, el inicio y la implementación hasta el seguimiento, la evaluación, la presentación de informes y el cierre.

Las organizaciones no gubernamentales (NGO) que desean obtener recursos para sus programas también pueden encontrar recomendaciones en esta *guía*, que es útil para fortalecer a la organización y, por tanto, tornarse más competitiva en sus esfuerzos para solicitar el financiamiento de la USAID y oportunidades de diversos donantes. Independientemente de que una organización se centre en la salud, la educación, la sociedad civil, las microempresas, la agricultura, la integración de mujeres u otras áreas técnicas, generalmente se aplican las mismas regulaciones de la USAID y las mismas herramientas de fortalecimiento de la capacidad.

1.3 Cómo Está Organizada Esta *Guía*

La parte uno de la *guía* lo conduce a través de las cuatro fases de la administración de su adjudicación: El Capítulo 2 cubre la fase de adjudicación; el Capítulo 3 trata la fase de inicio; los Capítulos 4 y 5 tratan la fase de implementación y el Capítulo 6 lo guía a través de la fase de cierre.

La parte dos cubre temas esenciales para que su proyecto tenga un buen comienzo y pueda dar resultados, incluidos el fortalecimiento de la capacidad de la ONG (Capítulo 7), el desarrollo de un plan estratégico (Capítulo 8) y las sugerencias para solicitar financiamiento en el futuro (Capítulo 9).

En cada capítulo se mencionan enlaces a herramientas útiles que lo ayudarán a implementar su trabajo, así como referencias a documentos y sitios web donde encontrará información más detallada sobre un tema en particular.

1.4 Cómo Usar Esta *Guía*

La *guía* se puede leer como un libro o consultarse como referencia de escritorio. La tabla de contenidos del inicio y el índice del final pueden ayudarlo a encontrar rápidamente la información específica que necesita. Muchas de las secciones brindan instrucciones detalladas para cumplir con ciertos requisitos de la USAID.

Sugerencias en línea

Los lectores en línea podrán pasar de una página de la guía a otra en cualquier parte que una palabra o frase esté escrita en color verde y subrayada. Se trata de enlaces activos, lo que significa que al hacer clic allí, aparece una nueva página que contiene más información sobre ese tema en particular. La casilla resaltada que se encuentra al comienzo de cada capítulo brinda enlaces activos que le permiten “pasar” a un tema específico en lugar de desplazarse por el documento página a página.

Para evitar duplicar la información provista en profundidad en cualquier otra parte, cuando hace clic en una palabra o frase subrayada en color verde, se lo dirigirá a un sitio web que consideramos seguro y útil. Puede saber dónde se encuentra observando la “dirección” del sitio web que aparece en la parte superior de la “ventana” de su explorador.

1.5 Vínculos al Desarrollo Organizacional

El enfoque del Programa de Socios Capaces para el fortalecimiento institucional de las ONG refleja siete campos para el fortalecimiento de la capacidad: cumplimiento, relaciones externas, gestión financiera, gobernabilidad, recursos humanos, evaluación y seguimiento, y gestión del programa. Si bien la *guía* está organizada según las etapas del ciclo de vida de una adjudicación, el siguiente cuadro ofrece una manera práctica de hacer referencia a sus recursos por campo para el fortalecimiento de la capacidad.

La guía desde el punto de vista del desarrollo organizacional

Cumplimiento

- Aspectos básicos del Acuerdo de Cooperación (Capítulo 2)
- Estándares de las políticas de adquisiciones (Capítulo 3)
- Presentación de informes (Capítulo 5)
- Cierre (Capítulo 6)

Gobernabilidad

- Evaluación de las fortalezas y las debilidades (Capítulo 7)
- Gobernabilidad y gestión (Capítulo 7)
- Planificación estratégica (Capítulo 8)

Relaciones externas

- Marcado y promoción de marca (Capítulo 3)
- Planificación de las comunicaciones (Capítulo 3)

Gestión financiera

- Sistemas financieros: Requisitos mínimos (Capítulo 3)
- Gestión financiera (Capítulo 4)

Recursos humanos

- Personal clave (Capítulo 2)
- Políticas de recursos humanos (Capítulo 3)

Evaluación y seguimiento (M&E)

- Inicio del sistema de evaluación y seguimiento (M&E) (Capítulo 3)
- Encuestas de línea de base (Capítulo 3)
- Progreso de [M&E] (Capítulo 4)
- Demostración del impacto/Relato de su caso (Capítulo 3) Gestión del programa/proyecto
- Planificación del trabajo (Capítulo 3)
- Gestión técnica de programas (Capítulo 4)
- Aprender y compartir (Capítulo 4)

2 Su adjudicación

LA FOTOGRAFÍA ES CORTESÍA DE: ©SHEHAB UDDIN, DRIK.

Su Adjudicación

2.1 Visión General

2.2 Preparación

2.2.1 Cómo Prepararse para la Fase de Adjudicación
2.2.2 Línea de Tiempo y Lista de Tareas de la Fase de Adjudicación

2.3 Fase de Preadjudicación

2.3.1 Encuesta Previa a la Adjudicación
2.3.1 Garantías Previas a la Adjudicación

2.4 Fase de Negociación

2.4.1 Cómo Negociar los Cambios de su Programa
2.4.2 Cómo Abordar las Observaciones de la Encuesta Previa a la Adjudicación

2.5 Otras Actividades Relacionadas con la Etapa Previa a la Adjudicación

2.5.1 Cómo Designar al Personal Clave y Solicitar Cambios
2.5.2 Cómo Recuperar Costos Indirectos
2.5.3 Subacuerdos y Subbeneficiarios
2.5.4 Requisitos de los Subbeneficiarios

2.6 Para un Mejor Entendimiento de su Acuerdo de Cooperación

2.6.1 Aspectos Básicos del Acuerdo de Cooperación
2.6.2 Acuerdo de Cooperación de la USAID

2.7 Resumen y Referencias

2.1 Visión General

Este capítulo abarca los pasos clave de la finalización de su adjudicación. Debe analizarlo junto con el Capítulo 3, que cubre la fase inicia de su programa.

Después de recibir la notificación de que su organización es finalista para recibir una adjudicación de la USAID, debe completar los detalles de la adjudicación y prepararse para dar inicio a su programa. Es necesario aprender una gran cantidad de conceptos. Muchos pueden resultarle desconocidos, especialmente si su trabajo con la USAID es reciente.

Objetivos

- Comprender los conceptos importantes relacionados con la adjudicación y los aspectos básicos de su acuerdo.
- Aprender cuáles son las tareas clave necesarias para finalizar su adjudicación.
- Informarse sobre lo que debe estar listo antes de comenzar su programa.

Consulte

- Fase de adjudicación: Tareas
- Encuesta previa a la adjudicación
- Garantías previas a la adjudicación
- Condiciones previas a la adjudicación
- Cómo designar al personal clave
- Costos indirectos
- Subacuerdos y subbeneficiarios
- Aspectos básicos del Acuerdo de Cooperación

Términos y Siglas Claves

- **AO:** Oficial de Convenios, el oficial de la USAID con la autoridad para celebrar, administrar, interrumpir o cerrar acuerdos de asistencia, y tomar decisiones y realizar observaciones en nombre de la USAID.
- **AOTR:** Representante Técnico del Oficial de Convenios (anteriormente conocido con el nombre de Representante Técnico Autorizado. En un contrato, este cargo actúa como Representante Técnico del Oficial de Contratos), el oficial de la USAID responsable del seguimiento del progreso del donatario hacia el cumplimiento delobjetivo del acuerdo, así como de actuar como enlace técnico entre el donatario y el Oficial de Convenios (AO). El AO designará y delegará autoridad para responsabilidades específicas al AOTR que figura en el Acuerdo de Cooperación.
- **Contribución en especie:** recursos que no son dinero en efectivo y que se aportan a un proyecto. Pueden incluir servicios devoluntarios, equipos, materiales o propiedades. También se pueden usar para cumplir con obligaciones de costo compartido.
- **Costo asignable:** un costo en el que se incurre específicamente para lograr los objetivos del convenio.
- **Costo compartido:** la parte de los costosde un proyecto o programa no financiada por el Gobierno de Estados Unidos (USG). Puede tratarse de dinero en efectivo o contribuciones en especie.

Costo objetivo: el máximo de costos de una actividad dentro de los límites del presupuesto. El costo objetivo de un proyecto no puede superar el límite asignado para dicho fin.

Costo permitido: un costo incurrido y que se considera un cargo aceptable de acuerdo a las normas establecidas.

Costos directos: bienes y servicios comprados específicamente para beneficio exclusivo de un proyecto, con cargo a dicho proyecto.

Costos indirectos: costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero que son difíciles de atribuir a un proyecto específico, tales como electricidad o salarios del personal de apoyo administrativo.

Costos no permitidos: costos no reembolsables ya sea por regulaciones que lo impiden o porque no son razonables o adecuados.

EIN: número de identificación del empleador (también conocido como número de identificación federal de los EE. UU., que identifica una empresa o una entidad sin fines de lucro); la USAID lo usa para facilitar el pago de una adjudicación.

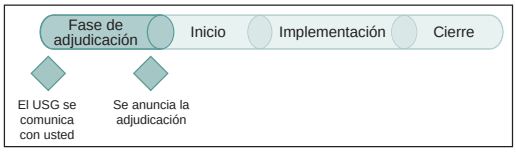
Ingresos del programa: fondos generados por el programa y que deben ser utilizados para su propio beneficio. Estos ingresos se generan, por ejemplo, a través del cobro por servicios o mediante la venta de productos o bienes. También se pueden obtener por la venta de equipos o materiales fuera de uso y que se compraron con fondos del programa. *Nota:* Los ingresos del programa son diferentes a las actividades dedicadas a la generación de ingresos, en cuyo caso, los beneficiarios de un programa conservan los ingresos ganados.

Involucramiento substancial: el derecho que tiene el USG de hacer aportes a un proyecto de asistencia financiado por

medio de un Acuerdo de Cooperación. Este derecho normalmente incluye la autoridad de aprobar planes de trabajo, presupuestos, personal clave, planes de evaluación y seguimiento y subbeneficiarios. El Acuerdo de Cooperación especifica las áreas de involucramiento substancial.

- **Monto comprometido u obligación:** el monto que la USAID ha destinado al programa. No hay ninguna garantía de que la USAID reembolse al beneficiario aquellos gastosque superen el monto comprometido.
- **Monto de la adjudicación (o Adjudicación):** el monto total estimado para los gastos correspondientes al período de vigencia del proyecto.
- **MOU:** memorándum de entendimiento, n documento que se puede usar como confirmación de los términos acordados si no se ha celebrado un contrato formal que registre el acuerdo oral. Además, también puede establecer los principios básicos y las pautas que regirán el trabajo conjunto de las partes para lograr sus objetivos. Este documento no se debe usar en casos que incluyan transferencias de fondos.
- **Observación:** la respuesta a un objetivo de auditoría que está respaldada por evidencia suficiente, competente y relevante.
- **Personal clave:** se refiere a cargos del proyecto y a las personas que llenan los cargos específicos. Por lo general, los cargos identificados en un Acuerdo de Cooperación como Personal clave son aquellos puestos de liderazgo considerados esenciales para la implementación exitosa del proyecto.
- **Principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP):** un marco estándar de pautas para informes contables y financieros. Incluye los estándares, las convenciones y las reglas que los contadores aplican al registrar y resumir las transacciones, así como al preparar las declaraciones financieras. Muchos países usan las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, http://en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards), establecidas y conservadas por la Junta de Estándares Internacionales de Contabilidad (http://en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board), que ofrece, además, un marco de normas contables e informes financieros.
- **Provisiones estándar obligatorias:** el conjunto de normas y regulaciones que deben seguir los beneficiarios de los fondos de la USAID. (Para obtener más información, ingrese en http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf).
- **Sistema de contabilidad basado en efectivo:** un método de teneduría de libros que registra eventos financieros basados en los flujos de caja y la posición de caja. Se registran los ingresos al recibir el efectivo y se reconocen los gastos al realizarse pagos en efectivo. En este sistema de contabilidad, los ingresos y los gastos también se denominan recibos de dinero en efectivo y pagos en efectivo. El método contable a base de efectivo no reconoce promesas de pago ni expectativas de recibir dinero o servicios en el futuro, como por ejemplo, cuentas por pagar, cuentas por cobrar o gastos prepagos o devengados. Este sistema es más sencillo para organizaciones e individuos que no registran cifras importantes en estas transacciones, o cuando el lapso entre el inicio de la transacción y el flujo de caja es muy breve.
- **Sistema de contabilidad en base a costos devengados:** un método de contabilidad que registra los eventos financieros según la actividad económica, en lugar de basarse en la actividad financiera. Según este tipo de contabilidad, los ingresos se registran cuando se obtienen y se liquidan, independientemente de la fecha en que se reciba el pago real.
- **Sistema de Directrices Automático (ADS):** el Sistema de Directrices Automático (ADS, http://www.usaid.gov/policy/ads/) abarca todo el organismo regulador de la USAID. Además, incluye procedimientos sugeridos pero no obligatorios y enlaces a ejemplos de mejores prácticas.
- **Tasa de Costo Indirecto Negociado (NICRA):** una tasa negociada de manera individual entre una organización y la USAID para cubrir los costos indirectos. (Para obtener más información acerca de costos indirectos y la NICRA, consulte la Guía de las mejores prácticas para costos indirectos de la USAID en http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf).

2.2 Preparación



La fase de adjudicación comienza cuando la USAID le notifica que su organización ha sido seleccionada como finalista para recibir una adjudicación. Generalmente, la notificación se envía a la persona designada en su solicitud de parte de una persona de la oficina de adquisiciones de la USAID. Así comienza una serie de eventos que pueden incluir una encuesta previa a la adjudicación (2.3.1), negociaciones (2.4) y la finalización de su adjudicación. Algunas tareas iniciadas durante esta fase deben finalizar antes de firmar la adjudicación. Es posible que otras tareas puedan continuar durante la fase de inicio, como abordar las observaciones o las condiciones de la encuesta previa a la adjudicación (2.4.2). Sin embargo, todas las tareas de la fase de adjudicación por lo general se deben completar antes del comienzo de la implementación.

Recuerde que la notificación sobre su solicitud de financiamiento que le envía la USAID es preliminar, por lo que no debe tomarse como garantía de financiamiento. En realidad, dicha notificación significa que se han revisado todos los materiales de su solicitud y que esta fue seleccionada como finalista. A partir de ese momento, la USAID podrá evaluar si su organización tiene la capacidad (es decir, sistemas, procedimientos, controles internos y políticas) de lograr los objetivos del programa que usted propuso en su solicitud, así como de cumplir con los requisitos de conformidad de la USAID. Este análisis se denomina encuesta previa a la adjudicación (2.3.1).

Además, la USAID puede estar interesada en financiar su organización sólo si usted se compromete a modificar su propuesta. Este es el momento de negociar los términos específicos de su acuerdo con la USAID.

Si su organización ha realizado la encuesta previa a la adjudicación y ha llegado a un acuerdo en cuanto al programa, el presupuesto y los objetivos, la USAID tomará una decisión final respecto a la adjudicación según la disponibilidad para el financiamiento y sus prioridades. Si su programa abarca una prioridad de la USAID y hay fondos disponibles para su financiamiento, la agencia le ofrecerá la adjudicación. De todos modos, la USAID puede decidir no financiar su programa en cualquier momento del proceso. Las razones para rechazar una adjudicación en esta etapa pueden incluir uno o más de los siguientes puntos:

- De acuerdo a los resultados de la encuesta previa a la adjudicación, la USAID determinó que su organización no cuenta con sistemas, procedimientos, controles internos ni políticas para administrar correctamente los recursos de la USAID o para cumplir los objetivos del programa propuesto.
- Su organización y la USAID no pueden llegar a un acuerdo sobre los aspectos específicos de la adjudicación, como el presupuesto, el área geográfica cubierta, el diseño del programa o los objetivos.
- Otras propuestas se consideraron una prioridad mayor o un mejor valor para la USAID.
- Los fondos disponibles de la USAID se redujeron o se reasignaron.
- El nombre de su organización figura en la lista de Partes Excluidas de la Oficina de Control de Activos Extranjeros del Ministerio de Hacienda, la Lista de Ciudadanos Designados del Ministerio de Hacienda de EE. UU. o la Lista Consolidada de las Naciones Unidas.

Es importante abordar la fase de pre-adjudicación con cuidado y completar cada una de las tareas (2.2.2) necesarias para finalizar su adjudicación. Esta fase puede realizarse rápidamente o puede presentar retrasos prolongados. Si usted llega a esta etapa significa que su organización tiene muchas probabilidades de obtener una adjudicación, pero no se entusiasme demasiado. Tenga en cuenta que usted también puede decidir retirarse de las negociaciones en cualquier momento. Aunque todavía no se haya firmado ningún documento, su asociación con la USAID comienza en esta etapa. Debe trabajar diligentemente para brindar la información necesaria, de modo que la USAID pueda tomar una decisión final a su favor. Al mismo tiempo, debe asegurarse de que su organización no haga promesas que no pueda cumplir. Si la USAID le solicita que haga tareas adicionales o que modifique su programa, es su responsabilidad evaluar dicho pedido y determinar si puede cumplir. Si considera que la solicitud requiere más financiamiento o afecta los objetivos, asegúrese de evaluar la situación con las personas que ocupan cargos equivalentes en

la USAID. Una organización que cumple con sus obligaciones gana credibilidad y aumenta sus posibilidades de obtener financiamiento adicional en el futuro.

2.2.1 Cómo Prepararse para la Fase de Adjudicación

1. *Tenga en cuenta las diferencias entre Adjudicación y Obligación.* Una adjudicación consta de dos cifras importantes: el monto de la adjudicación y el monto comprometido. El monto de la adjudicación es el monto total estimado destinado para los gastos durante el período de vigencia del proyecto. El monto comprometido es la cantidad de dinero que la USAID ha destinado al proyecto, que puede ser el monto total de la adjudicación o una parte de él. Es decir, es el monto del que dispone su organización para invertir en el proyecto en cualquier momento. La USAID proveerá (obligará) fondos adicionales según sea necesario y a medida que los fondos estén disponibles, suponiendo que su programa avanza satisfactoriamente. Es importante tener en cuenta que la USAID podría no obligar el monto total de la adjudicación.

Figura 1: Línea de tiempo de obligación de ejemplo

El siguiente es un ejemplo del cronograma de las posibles fechas en que una organización podría recibir obligaciones en un período de tres años, según una adjudicación de 1 millón de dólares.

	Fecha	Monto
Obligación inicial	1-dic-06	USD 100 000
Obligación posterior a la aprobación del plan de trabajo	1-jun-07	USD 400 000
Obligación del segundo año	1-jun-08	USD 300 000
Obligación del tercer año	1-jun-09	USD 200 000
Monto total de adjudicación		**USD 1 000 000**

Durante todo el período de desempeño, es importante registrar los gastos reales y compararlos con el monto comprometido para asegurarse de no superar dicho monto. Una vez que gaste aproximadamente el 75% del monto comprometido, se recomienda notificar a la USAID para que le provea fondos adicionales. Cualquier gasto de su organización que exceda el monto comprometido se efectúa a riesgo propio. Bajo ninguna circunstancia, la USAID reembolsará los montos gastados que excedan el monto comprometido.

Otro motivo que justifica la importancia del registro de los fondos es que la USAID obliga fondos mediante un "sistema de financiamiento futuro". Esto se define como la disponibilidad de fondos para respaldar gastos futuros durante un período específico. Por lo general, la USAID no adelantará obligaciones de fondos por más de 12 meses posteriores al final del año fiscal en el que ocurra la obligación. Por lo tanto, gastar una obligación anual en menos de 12 meses significa que su organización deberá interrumpir las actividades del programa o gastar una cantidad superior al monto comprometido a su propio riesgo. (Para obtener más información, visite http://www.usaid.gov/policy/ads/600/602.pdf).

2. *Tome nota del involucramiento substancial*.

La USAID cuenta con varios métodos mediante los cuales financia a las organizaciones para que lleven a cabo sus objetivos estratégicos. Uno de los mecanismos es el Acuerdo de Cooperación, que le otorga a la USAID el derecho a participar sustancialmente en la supervisión de la implementación de ciertos aspectos de su programa. El propósito de la cláusula referida al involucramiento substancial de los Acuerdos Cooperativos es ayudarlo a cumplir con los objetivos del acuerdo. El ADS 303.3.11 describe al involucramiento substancial como algo limitado a: a) Aprobación del plan de implementación del beneficiario, b) Aprobación del Personal Clave Especificado, planes de monitoreo y evaluación (M&E), y cualquier subbeneficiario, c) Colaboración del beneficiario y de la USAID, o de Participación Conjunta, y d) Autoridad de la USAID para interrumpir inmediatamente una actividad de construcción. La intención es otorgar a la USAID la capacidad de garantizar que las actividades de adjudicación sean consistentes con sus objetivos estratégicos generales y, al mismo tiempo, brindar a su organización flexibilidad suficiente para implementar e innovar dentro de los límites de dichos objetivos estratégicos. Durante las etapas iniciales de la fase de adjudicación, usted debe tener claro cuál es el margen de flexibilidad según el Acuerdo de Cooperación y qué aspectos específicos requieren la revisión y aprobación de parte de la USAID. (Para obtener más información sobre el involucramiento substancial, visite http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf).

3. *Responda a las condiciones de la Encuesta Previa a la Adjudicación*

   Durante la fase de pre-adjudicación, si el USG descubre algún tipo de deficiencia, esta debe ser corregida según los términos de la adjudicación. Tal vez algunas observaciones se puedan corregir fácilmente, por ejemplo, la necesidad de implementar hojas de asistencia para el personal. Otras talvez sean mucho más complejas y demanden más tiempo, por ejemplo, la necesidad de instalar un sistema de gestión financiera más adecuado. Consulte con su AOTR si tiene preguntas sobre lo que debe esperar.

4. *Revise Cuidadosamente el Acuerdo de Cooperación.*

   Casi siempre existe urgencia por obtener la ratificación del acuerdo por personas en su organización como en algunas ocasiones por el personal de la USAID. Es posible que la USAID le solicite cambiar ciertos aspectos de su programa, lo que puede afectar los objetivos, el presupuesto u otros aspectos clave. Analice estos cambios y documéntelos. Dichos cambios se deben incorporar en la descripción del programa de su Acuerdo de Cooperación antes de firmarlo.

5. *No Comience la Implementación Todavía!*

   El hecho de que se haya firmado una adjudicación no significa que puede iniciar la implementación. Aún es necesario realizar varias tareas de planificación importantes y obtener aprobaciones. Recuerde que los costos incurridos antes de la fecha oficial de inicio no serán reembolsados. El Capítulo 3 cubre en detalle la fase de inicio. Revise el capítulo y asegúrese de manejar las expectativas de sus socios y posibles beneficiarios durante las fases de adjudicación e inicio.

2.2.2 Línea de Tiempo y Lista de Tareas de la Fase de Adjudicación

Figura 2: Línea de tiempo y lista de tareas de la fase de adjudicación

Evento/Tarea	Descripción	Línea de tiempo	Referencia
◊ La USAID le informa que su organización ha sido seleccionada como finalista mediante una notificación de consideración para recibir financiamiento	La oficina de adquisiciones de la USAID se pondrá en contacto con usted para debatir sobre su solicitud de financiamiento e informarle que su organización ha sido seleccionada como finalista. De todos modos, en este momento la USAID aún no se ha comprometido a brindar el financiamiento	Comenzará después de la fecha límite final de la solicitud	Sección 2.3
Encuesta previa a la adjudicación	Un auditor u otro oficial aprobado por la USAID revisará los sistemas, las políticas y las capacidades de su organización a fin de determinar si usted cumple con los estándares mínimos para administrar exitosamente el financiamiento de la USAID	Inmediatamente, se debe completar antes de la adjudicación	Sección 2.3.1
Garantías previas a la adjudicación	Las garantías previas a la adjudicación son las diversas promesas que su organización debe hacer para ser elegible para recibir el financiamiento de la USAID. Se trata de formularios que generalmente se incluyen en su proceso de solicitud. La USAID se asegurará de que estén completos antes de la adjudicación	Se deben completar antes de la adjudicación	Sección 2.3.2
Negociación de los detalles del programa	Es posible que la USAID solicite que se hagan cambios geográficos, técnicos, presupuestarios, respecto de los objetivos o cualquier otro tipo de cambio en su propuesta para que esté mejor alineada con las prioridades y los objetivos estratégicos de la USAID. Usted debe revisar dichos cambios y asegurarse de que su organización aun así pueda finalizar el proyecto con el presupuesto, los objetivos y el plazo de tiempo estipulados	Se deben completar antes de la adjudicación	Sección 2.4
Comienzo del abordaje de las condiciones previas a la adjudicación	Si la encuesta previa a la adjudicación que realizó arrojó como resultado alguna observación, la USAID le solicitará que la aborde.	Inmediatamente o en el plazo de tiempo especificado por la USAID	Sección 2.4.2

Designación del personal clave	El personal clave está formado por personas específicamente mencionadas en su acuerdo y debe ser aprobado por el AO.	De ser posible, para el momento en que se firma la adjudicación, las personas vitales para la fase de inicio deben estar designadas	Sección 2.5.1
Revisión final del USG y decisión respecto de la adjudicación	La USAID revisará por última vez su presupuesto, sus prioridades y a los otros finalistas de la adjudicación para luego tomar una decisión final.	El plazo de tiempo dependerá de la carga de trabajo y las prioridades de la USAID	Capítulo 2
◊ Firma y anuncio de la adjudicación	Se informa a las organizaciones que han sido elegidas y se les envía una versión final del acuerdo para que lo firmen. Léalo detenidamente y asegúrese de comprender lo redactado y de estar en total acuerdo con todos los términos y las condiciones antes de firmar.	Después de los pasos anteriores	Sección 2.6
Comienzo de la etapa de inicio	Una vez recibido el acuerdo finalizado, se espera que usted comience a planificar las tareas para dar inicio a su adjudicación. Estas tareas se detallan en el Capítulo 3.	Una vez firmado el documento correspondiente al acuerdo final	Capítulo 3
Establecimiento de acuerdos con los socios	Los acuerdos con los socios se deben establecer por medio de mecanismos adecuados, como un contrato, una carta de entendimiento, etc.	Debe comenzar antes de la implementación de una actividad conjunta	Sección 2.5.3

2.3 Fase de Preadjudicación

Cuando su organización es notificada que es finalista para una adjudicación, aún debe realizar varias tareas antes de que la USAID tome una decisión final acerca del financiamiento del programa. Pero como se dijo antes, no significa que su organización haya ganado la adjudicación

Antes de analizar las cuestiones particulares de una adjudicación, la USAID probablemente realice una encuesta previa a la adjudicación y le solicite firmar las garantías correspondientes; pasos que la agencia toma para asegurarse de que su organización puede administrar los recursos para el programa que ha diseñado en su solicitud, así como para asegurarse de que su organización quiere y puede cumplir con sus regulaciones.

2.3.1 Encuesta Previa a la Adjudicación

Una encuesta previa a la adjudicación evalúa las políticas, los sistemas, los procedimientos y las capacidades de su organización para administrar los recursos de la USAID. Si bien dicha encuesta puede cubrir diversas cuestiones, incluidas la estructura, la gestión y la gobernabilidad de su organización, se suele hacer hincapié en los procedimientos, las políticas y los controles financieros internos. La razón de este énfasis es simple: independientemente de las fortalezas de su organización, la USAID no ejecutará la adjudicación para una organización que no pueda demostrar capacidad para administrar los fondos de acuerdo con las normas y regulaciones de la USAID. Si el AO determina que se debe realizar una encuesta previa a la adjudicación, este reunirá un equipo con la experiencia necesaria para llevarla a cabo. El equipo puede estar conformado por:

- un miembro del Equipo de Asistencia Objetivo (AOT);
- el AO o designado;
- el Oficial de Finanzas (Agencia de Gestión, Oficina del Director Financiero [M/CFO] u Oficina del Controlador Regional o de Misión) o designado; y
- uno o más representantes de la Agencia de Gestión, la Oficina de Adquisición y Asistencia, la División de Ayuda y Auditoría de Contratos, la Rama de Gestión de Auditoría de Contratos (OAA/CAM) o el Inspector General Regional para Auditorías autorizado, si corresponde.

El equipo de encuestas revisará los sistemas del solicitante y los cotejará con los estándares (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf) del Sistema de Directrices Automático y

enviará sus observaciones al AO para su revisación y consideración. El AO es quien toma la decisión final respecto de la idoneidad del solicitante para recibir una adjudicación.

Encuesta Previa a la Adjudicación Sobre la Idoneidad del Sistema de Contabilidad

El formulario correspondiente a la encuesta previa a la adjudicación para las organizaciones sin fines de lucro se usa como base para evaluar su capacidad de gestión financiera. Este formulario contiene una lista de los criterios necesarios para determinar si su sistema de contabilidad cumple con los estándares mínimos para ser elegible para el financiamiento otorgado por el USG.

Estos estándares incluyen un software contable adecuado y procedimientos contables y políticas sobre la gestión financiera escritos. La encuesta previa a la adjudicación evaluará hasta qué punto su organización cuenta con estos estándares y su debida aplicación. Consulte el Formulario Estándar-1408, "Encuesta Previa a la Adjudicación Sobre el Sistema de Contabilidad del Posible Contratista" (generalmente conocido como SF-1408) en línea en http://www.acquisition.gov/far/current/html/FormsStandard41.html.

A continuación se presentan las 15 preguntas del formulario. Después de evaluar cada punto el encuestador deberá responder "Sí" o "No". Si su sistema sólo cumple parcialmente con los criterios para una pregunta en particular, la respuesta más probable será "No" y, por tanto, el encuestador puede indicar en un informe la necesidad de personal para el área contable, de adquisiciones, de controles internos o aplicar otras políticas y procedimientos esenciales para demostrar la existencia de prácticas administrativas y financieras adecuadas.

1. *¿El sistema de contabilidad es acorde a los principios de contabilidad generalmente aceptados que se aplican en estas circunstancias?*

   Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP) son un marco de pautas para informes contables y financieros. Incluyen los estándares, las convenciones y las reglas que los contadores aplican al registrar y resumir las transacciones, así como al preparar las declaraciones financieras. El encuestador determinará si su sistema en general es satisfactorio o no comparado con estas prácticas aceptadas

2. *Verifique si su sistema de contabilidad brinda:*

   - *2a—División adecuada entre costos directos y costos indirectos*.

     Su sistema de contabilidad y sus procedimientos deben identificar y registrar los costos directos e indirectos de manera separada. Cuando un costo se puede atribuir directamente a un proyecto específico, se considera "costo directo". Si tiene múltiples proyectos y hay costos que no se pueden atribuir específicamente a un proyecto en particular, estos se considerarán "costos indirectos". Su sistema de contabilidad debería poder categorizar los costos de esta manera y su organización debería definir claramente qué costos se consideran directos y cuáles indirectos. (Si desea ver sugerencias sobre cómo asignar costos compartidos del proyecto o costos indirectos, consulte la sección 4.3.1.6).

   - *2b—Identificación y acumulación de costos directos por contrato.*

     En el caso de los costos directos que se pueden atribuir a un programa específico, su sistema debe poder informar cuáles son esos costos y los gastos totales hasta la fecha.

   - *2c—Método lógico y uniforme de asignación de costos indirectos para los objetivos intermedios y de costo final. (Un contrato es un objetivo de costo final).*

   - *2d—Acumulación de costos según el control del libro mayor.*

     Es necesario que su sistema pueda informar cuáles fueron todos los costos en los que incurrió su organización. Esto incluye costos no relacionados con el proyecto, así como costos indirectos y directos.

   - *2e—Sistema de control de horas que identifica las tareas de los empleados por medio de objetivos de costo intermedios o finales.*

     Su sistema debe incluir un componente de control de horas que conecte las horas de trabajo de un empleado con un proyecto o una actividad de un proyecto específicos. No se trata sólo de un atributo de su sistema de contabilidad. Su organización debe contar con un proceso que permita a los empleados completar hojas de asistencia y anotar qué horas se atribuyen a actividades o proyectos diferentes. Aunque su sistema de contabilidad pueda

hacer eso, es posible que el encuestador no le otorgue una calificación satisfactoria a menos que su organización tenga una política escrita y esté usando este proceso activamente para registrar el horario de los empleados.

- *2f—Sistema de distribución de tareas que carga las tareas directas e indirectas a los objetivos de costo correspondientes.*

  Similar al punto 2e mencionado, pero además de registrar el horario, su sistema debe poder cargar dichos costos a diferentes proyectos. Esto también incluye los costos indirectos. Por ejemplo, si usted tiene una secretaria que realiza tareas administrativas para ayudar a personal que trabaja en diversos proyectos, pero su horario no se puede atribuir fácilmente a un proyecto, el tiempo de esa persona podría considerarse parte de sus costos indirectos.

- *2g—Determinación interina (al menos mensual) de costos cargados a un contrato a través de la publicación de rutina de libros de cuenta.*

  El encuestador evaluará sus políticas, procedimientos y registros históricos para determinar si reconcilia sus libros de cuenta al menos mensualmente.

- *2h—Exclusión de costos cargados a los contratos gubernamentales de montos que no están permitidos en OMB A-122, Anexo B u otras provisiones del contrato.*

  El encuestador examinará sus políticas sobre adquisiciones para determinar cómo se definen e identifican los costos no permitidos (los que la USAID no cubre). El sistema de informes no debe cargar estos costos a la USAID; de hecho, las políticas se deben desarrollar para evitar la compra de esos artículos, en primer lugar. (Para obtener más información sobre los costos permitidos, consulte la sección 4.3.2.2).

- *2i—Identificación de costos por partida de contrato y por unidades (como si cada unidad o partida constituyeran un contrato independiente), si así lo exige la donación o el contrato propuestos.*

  Su sistema de contabilidad debería poder relacionar el presupuesto original (el presupuesto que figura en su Acuerdo de Cooperación) con las transacciones individuales. Por ejemplo, si su presupuesto incluye la compra de 300 unidades a USD 2 cada una, el sistema de contabilidad debe mostrar el costo real y la cantidad adquirida como parte del proceso de registro de la transacción.

3. *Verifique si su sistema de contabilidad brinda información financiera:*

   - *3a—Requerida por la OMB A-110, Estándares de Sistemas de Gestión Financiera.*

     La idea de esta pregunta es determinar si su sistema producirá informes acordes a los términos de su acuerdo, especialmente en términos de información de costos y manejo adecuado del proceso de desembolso de fondos. (Para obtener más información sobre los requisitos de los informes de su adjudicación, consulte el Capítulo 5).

   - 3b—Obligatoria para respaldar las solicitudes de pagos de reembolsos.

   - 3c—Obligatoria para respaldar las solicitudes de anticipos de fondos.

     Cuando usted solicita anticipos o reembolsos para su programa, debe informar el estado del gasto de los fondos recibidos hasta la fecha y las necesidades de financiamiento proyectadas para el próximo período (de uno a tres meses o más, según el monto de fondos anticipados autorizados por la USAID). Este criterio evalúa si sus sistemas pueden informar con precisión los gastos actuales y predecir los costos futuros.

4. *¿El sistema de contabilidad está diseñado y los registros se mantienen de manera que se desarrollen datos adecuados y confiables para su uso durante la valoración de las próximas adquisiciones?*

   Su sistema debe ser más que un mero sistema para registrar sus cuentas actuales. El historial de datos de costos que su sistema almacena puede ser un recurso excelente para poder estimar los costos de un trabajo adicional. Por ejemplo, si su proyecto brinda servicios de salud en un determinado distrito, y la USAID está interesada en expandir el trabajo de su organización a otro distrito, usted puede extraer datos históricos de su sistema que pueden ayudar a hacer estimaciones de costos confiables para esa tarea adicional.

5. *¿El sistema de contabilidad está en pleno funcionamiento actualmente? Si no es así, en el relato de la Sección I describa qué partes están (1) en funcionamiento, (2) configuradas, pero aún sin funcionamiento, (3) anticipadas o (4) no existen.*

Si al momento de la encuesta usted está en proceso de actualización de su sistema, esta es una buena oportunidad para que el encuestador observe su progreso y el plazo de tiempo estimado para finalizar la actualización.

Resultados de la Encuesta Previa a la Adjudicación

El encuestador le dará a la USAID un informe de los resultados de la encuesta previa a la adjudicación y, de acuerdo con dicho informe, la USAID escribirá una carta al solicitante informando sobre las deficiencias o debilidades que pudiese tener. Luego, el solicitante tendrá la posibilidad de responder y clarificar cualquier problema. La USAID tomará a la auditoría como un aspecto para su decisión final sobre el financiamiento. La sección que trata sobre cómo abordar las observaciones o las condiciones de la encuesta previa a la adjudicación incluye una explicación más detallada de cómo puede responder ante los resultados de dicha encuesta (2.4.2).

2.3.2 Garantías Previas a la Adjudicación

Las certificaciones, garantías y otras declaraciones previas a la adjudicación constituyen promesas hechas por su organización antes de recibir una adjudicación de la USAID.

En línea

SF-424B Garantía de cumplimiento http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424B-V1.1.pdf

Estas declaraciones suelen incluirse como parte del Formulario Estándar-424B que está firmado por su Director Ejecutivo o el oficial ejecutivo responsable de su organización, y establece que su organización:

- cumplirá con las regulaciones y los requisitos necesarios de la USAID;
- tiene la capacidad necesaria para realizar el programa con éxito; y
- está dispuesta a cumplir con los requisitos de la USAID para realizar un seguimiento de su programa.

En muchos casos, usted debe enviar este formulario al solicitar la adjudicación. Si no lo completó junto con su solicitud, la USAID puede pedir que se firme en la fase de adjudicación.

Específicamente, estas garantías incluyen declaraciones de que su organización:

- tiene los fondos o recursos necesarios para cumplir con cualquier compromiso de costo compartido o fondos de contrapartida que haya asumido;
- autoriza a la USAID a acceder y examinar todos los registros, libros, papeles o documentos relacionados con la adjudicación;
- ha establecido o establecerá un sistema de contabilidad adecuado;
- ha establecido o establecerá precauciones para evitar que los empleados usen sus cargos para lograr objetivos que constituyan, o parezcan ser, conflictos de intereses personales u organizacionales o beneficios personales;
- cumplirá con las leyes estadounidenses antidiscriminatorias sobre la base del sexo, la raza, la religión, el color o la nacionalidad, entre otras cosas;
- cumplirá con los requisitos de auditoría de la USAID; y
- abrirá una cuenta bancaria separada para el proyecto (no se mezclarán los fondos).

La USAID exige que ciertas provisiones estándares se incluyan en los subacuerdos pero no les exige formularios de garantía a sus subbeneficiarios. De todos modos, a pesar de que la USAID no exige los formularios, las correctas prácticas comerciales estipulan que estas garantías se deben aplicar a los subacuerdos.

2.4 Fase de Negociación

Antes de finalizar la adjudicación, su organización podrá negociar con la USAID los términos y las condiciones del acuerdo de adjudicación, lo que incluye el modo en que su organización recibirá el financiamiento y qué cuestiones administrativas debe enfrentar su organización para ser elegible para recibir la adjudicación.

En esta sección se analizan estas cuestiones y se aclara, de alguna manera, lo que ocurrirá. Cada negociación es diferente, así que usted debe ser flexible. Además, recuerde que establecer un acuerdo satisfactorio con la USAID no necesariamente significa que usted recibirá el financiamiento. Como ya se mencionó, la USAID se reserva el derecho de tomar una decisión final según sus prioridades y la disponibilidad de recursos.

2.4.1 Cómo Negociar los Cambios de su Programa

Los expertos técnicos de la USAID revisarán y evaluarán exhaustivamente la solicitud enviada por su organización. Además, la USAID puede invitar a funcionarios del país anfitrión y expertos de otros sitios a participar en el proceso de revisión para garantizar la coherencia con las prioridades de desarrollo de dicho país y para tener una perspectiva más amplia y relevante. Estos expertos pueden hacer sugerencias y recomendaciones para mejorar el programa propuesto. Durante la fase de negociación, de acuerdo con estas revisiones, la USAID puede pedirle que cambie ciertos aspectos de su programa.

Ejemplos de los cambios que la USAID puede solicitar incluyen:

- Modificar los objetivos de desempeño.
- Agregar, reducir o cambiar las áreas geográficas objetivo.
- Reconsiderar la selección de subbeneficiarios (los motivos pertinentes podrían incluir registros de desempeño anterior con el subbeneficiario propuesto en otras donaciones financiadas por la USAID).
- Cambiar al personal clave propuesto (por ejemplo, si la persona propuesta no reúne los requisitos necesarios).
- Retirar aspectos del presupuesto no permitidos según las regulaciones de la USAID o reducir los que se consideran excesivos.
- Cambiar el/los grupo(s) de beneficiarios objetivo.
- Seleccionar un diseño de programa o un currículum de capacitación o educación específicos (por ejemplo, si el gobierno anfitrión tiene preferencia por alguno en especial).
- Agregar, eliminar o, de algún otro modo, modificar las actividades específicas.
- Rediseñar las actividades o las estrategias de la manera que mejor refleje las prácticas aprobadas o aceptadas en el país anfitrión.
- Reducir su presupuesto o partidas específicas del presupuesto para reducir costos.
- Agregar estrategias que tengan en cuenta consideraciones específicas que afectan varias categorías, como género, entorno, etc.

Durante la fase de negociación, usted debe revisar cuidadosamente los cambios que le han solicitado y considerar lo siguiente:

- ¿El cambio propuesto afecta los objetivos?
- ¿Afecta el presupuesto?
- ¿Afecta las operaciones?
- ¿Afecta el plazo de tiempo de la implementación?
- ¿Será necesario establecer subbeneficiarios diferentes?
- ¿Será necesario modificar el personal?
- ¿Su organización está en condiciones de implementar los cambios solicitados?

Por ejemplo, supongamos que usted propone implementar su programa en un pueblo específico en el que ya está desarrollando actividades similares, pero a menor escala. En la retroalimentación de su propuesta, la USAID menciona que ya existe un socio en el área que usted propone, pero que ha detectado una brecha en otro distrito, por lo que le pide que implemente su programa allí.

Antes de aceptar los cambios y firmar una adjudicación, su organización debe investigar la nueva zona para determinar si los datos demográficos son similares. Una población más grande, por ejemplo, u otros factores pueden brindar la oportunidad de lograr mayores objetivos, mientras que una población más pequeña puede requerir un gran esfuerzo para lograr los objetivos originalmente propuestos. Además, tal vez su organización necesite buscar subbeneficiarios en la nueva área. Al comparar la ubicación con la propuesta en un principio, tal vez deba aumentar o disminuir el transporte u otros costos de operación.

En algunos casos, es posible que ocurran imprevistos que dificulten la respuesta en el plazo de tiempo estipulado por la USAID. Si esto sucede, comuníquese con su persona de contacto en la USAID. Dicha persona puede tener datos que ayuden o, si debe atenerse a una fecha límite para finalizar la adjudicación que no le da tiempo suficiente para recopilar la información necesaria, su persona de contacto de la USAID tal vez le permita solucionar su problema modificando la descripción del programa una vez realizada la adjudicación.

El objetivo de la USAID es simple: establecer un acuerdo para desarrollar un programa que cumpla con las prioridades de la USAID y que sea realista según el presupuesto y el plazo de tiempo de la adjudicación. Su función es incorporar los cambios solicitados en la descripción de su programa, garantizando que sean adecuados y fáciles de lograr.

2.4.2 Cómo Abordar las Observaciones de la Encuesta Previa a la Adjudicación

Por lo general, su organización recibirá los resultados de la encuesta previa a la adjudicación en una carta que detalle las "observaciones" o las "deficiencias" de sus sistemas. **En la sección "Condiciones especiales de la adjudicación", su acuerdo estipula que, una vez iniciado el acuerdo, usted debe abordar estas deficiencias en un tiempo determinado para continuar recibiendo el financiamiento y, en ocasiones, las observaciones se especifican en el acuerdo. De todos modos, es posible que el AO o AOTR le den tiempo extra para solucionar estas deficiencias.**

Como ya se mencionó, tal vez algunos problemas sean fáciles de solucionar pero puede que esta tarea resulte más cara y demande más tiempo. Esta es una consideración importante que se debe evaluar durante la fase de negociación. Si la USAID menciona una observación en particular que le ocasionará gastos adicionales a su organización, puede pedir que la adjudicación se adapte para cubrir una parte o el total del costo. Por ejemplo, si la USAID exige que se haga una actualización importante a su sistema de contabilidad, tal vez pueda incluir parte de esos gastos como un costo indirecto y lograr que la adjudicación cubra una parte de dicho costo.

Recuerde que hasta que usted y la USAID finalmente firmen la adjudicación, siempre hay posibilidades de que no se la otorguen. Por lo tanto, si incurre en gastos mayores antes de firmar la adjudicación, tales como renovar su sistema de contabilidad o contratar asesores para que implementen nuevos sistemas, lo hace a riesgo propio.

Una vez que se firme y se finalice la adjudicación, su organización debe solucionar los problemas detectados tan rápido como sea posible. Si no aborda adecuadamente las observaciones de la encuesta previa a la adjudicación en el tiempo asignado, es posible que se anule su adjudicación.

En ese momento, la USAID puede 1) hacer una revisión de seguimiento específica del proyecto o 2) solicitarle que incluya una revisión de sus correcciones en su próximo informe anual. Para ello, debe presentar el informe de la encuesta previa a la adjudicación y los detalles de sus correcciones al auditor antes de que este realice la auditoría anual habitual. Luego, su auditor puede incluir una declaración en el informe final de la auditoría en el que explica si se solucionaron los problemas detectados en la encuesta previa a la adjudicación. (Para obtener más información sobre cómo realizar una auditoría anual, consulte el Capítulo 5).

2.5 Otras Actividades Relacionadas con la Etapa Previa a la Adjudicación

Según el Acuerdo de Cooperación, la USAID ha definido claramente las responsabilidades para la revisión y aprobación de ciertos aspectos de su programa. Estas responsabilidades, conocidas como "involucramiento substancial", pueden incluir:

- aprobación del plan de implementación;
- aprobación del personal clave especificado;
- aprobación del plan de monitoreo y evaluación (M&E);
- colaboración del beneficiario y la agencia o participación conjunta; y
- autoridad de la agencia para interrumpir inmediatamente una actividad de construcción.

Cada una de estas áreas se analiza detalladamente en este capítulo.

2.5.1 Cómo Designar al Personal Clave y Solicitar Cambios

En una licitación, la USAID puede designar ciertos cargos del equipo del proyecto como "personal clave". Estos puestos, que se identifican como funciones de liderazgo, se consideran esenciales para la implementación exitosa de todo el proyecto. Es importante destacar que el término personal clave suele hacer referencia tanto a los cargos del proyecto como a las personas que cubren los cargos específicos.

En su acuerdo

La cláusula sobre personal clave suele encontrarse en la sección Involucramiento substancial del Cronograma A. La cláusula contiene tanto los términos del requisito, como la lista de personal clave de su acuerdo.

Por lo general, una organización identificará y propondrá personas para que ocupen dichos cargos en su solicitud de financiamiento. Si al momento de la solicitud no se identifica a ninguna persona apta para el cargo, usted puede designar dicho puesto vacante como "Por determinar" (TBD). En este caso, puede seguir reclutando personal para ocupar ese cargo. Una vez que encuentra a la persona idónea para el cargo, debe solicitar la aprobación. Si al comienzo de la fase de adjudicación la persona mencionada en su propuesta ya no está disponible, deberá buscar un candidato alternativo y enviarlo al AO para su aprobación. Lo mismo sucede con cualquier cambio propuesto para el personal clave mencionado en su Acuerdo de Cooperación.

Nota: El AO aprueba todos los cambios del personal clave, a menos que dicha autoridad se haya designado al AOTR por escrito.

Cuando se modifica al personal clave (por ejemplo, cuando una persona identificada como personal clave en el Acuerdo de Cooperación renuncia, se remueve de su cargo o no se encuentra disponible por algún otro motivo), se debe notificar a su AOTR inmediatamente. Si la persona es removida de su cargo, asegúrese de haber seguido los procedimientos de Recursos Humanos de su organización.

El siguiente paso es implementar un concurso equitativo y abierto para seleccionar a un reemplazante. Asegúrese de respetar las políticas de RR. HH. y de documentar todo el proceso. Cuando haya seleccionado a un candidato, puede extender una oferta de empleo condicional que establezca que el AO debe aprobar dicha selección. Tal vez su AOTR desee conocer al candidato e incluso participar en las entrevistas finales. Envíe una solicitud de aprobación por escrito al AO y una copia a su AOTR; asegúrese de incluir el CV de la persona a quien desea contratar, así como una explicación de las razones por las que el candidato es apto para el cargo. Si lo desea, puede usar el Formulario Estándar-1420 para resumir la información, pero esto no es necesario.

En línea

Formulario 1420-17: Hoja de datos biográficos del empleado contratista http://www.usaid.gov/forms/AID142017.doc (se abre un documento de WORD con macros)

El AOTR evaluará su selección y la enviará al AO con una recomendación de aprobación o negación del cambio. Si el AOTR tiene alguna inquietud, tal vez desee discutir el tema con usted antes de solicitar la aprobación final del AO. El AOTR no cuestiona por qué usted recomendó a una persona y no a otra, sino que se asegura de que el nuevo candidato cumpla con los criterios de calificación establecidos para el cargo de personal clave específico. Además, es posible que el AOTR también desee asegurarse de que el proceso de contratación haya sido justo y acorde a los estándares y las prácticas del país.

Por último, el AOTR enviará al AO una solicitud de modificación de su acuerdo para documentar formalmente el cambio en el personal clave. Esta modificación formal puede llegar en una fecha posterior.

2.5.2 Cómo Recuperar Costos Indirectos

Una organización con más de un proyecto incurre en tres categorías de gastos:

- **Costos directos del proyecto:** costos que se pueden atribuir claramente a un proyecto específico, como un empleado dedicado exclusivamente, un área de oficina usada por personal del proyecto o equipos y suministros específicos utilizados por un único proyecto.
- **Costos compartidos o indirectos del proyecto:** costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero difíciles de atribuir a un proyecto en particular, como la electricidad o el personal de apoyo administrativo compartidos con otros proyectos.
- **Costos sin proyecto:** gastos organizativos legítimos pero no relacionados a ningún proyecto específico o costos que no son "permitidos".

Muchos costos de proyectos se clasifican fácilmente en la categoría de costo directo, mientras que los costos sin proyecto, por lo general, son evidentes. No obstante, la asignación de costos indirectos del proyecto requiere un método de distribución equitativo.

Una manera de asignar los costos indirectos o compartidos del proyecto es usar un porcentaje en función de la cantidad de empleados de un proyecto, en comparación con la cantidad total de empleados. Otra manera de hacerlo es mediante la asignación del espacio de oficina utilizado exclusivamente. Para ello, primero determine qué sectores de su oficina están dedicados a un proyecto específico, como el área para el personal dedicado a un proyecto, y qué sectores son

compartidos, como salas para reuniones o el área de recepción. De las áreas dedicadas a proyectos específicos, calcule el área asignada a cada proyecto. Incluso puede dividir el espacio de oficina de un empleado que reparte su tiempo según el porcentaje que asigne a cada proyecto. Calcule el área destinada a cada proyecto, así como el porcentaje de área total destinado a cada proyecto.

Por ejemplo, supongamos que en una oficina de 1000 metros cuadrados se realizan dos proyectos; un espacio de oficina de 800 metros cuadrados se destina a proyectos individuales, mientras que el resto se comparte. Del espacio dedicado específicamente, 600 metros cuadrados son para un proyecto y 200 para el otro proyecto. Esto significa que el 75% del espacio total se asigna al primer proyecto (750 metros cuadrados) y el 25%, al segundo (250 metros cuadrados). Estos porcentajes también se pueden usar como base para asignar costos para otros gastos compartidos.

No existe un método único correcto para asignar costos compartidos pero se debe documentar claramente la forma en que su organización calcula estos costos. Esto contribuye a asegurar que los recursos del proyecto se usen con inteligencia y los costos se distribuyan de manera razonable. Por supuesto que a medida que los proyectos y las corrientes de financiamiento cambian, debe adaptar las fórmulas según el caso. El Capítulo 4 aborda este punto más detalladamente.

Establecimiento y actualización de políticas de cálculo de costos compartidos o indirectos. Teniendo en cuenta estas pautas, establezca políticas que definan lo siguiente:

- qué costos y recursos específicos se consideran “compartidos”;
- cómo su organización dividirá los costos compartidos entre diferentes proyectos; y
- en qué circunstancias se revisarán estas políticas.

Cómo Establecer un NICRA

Otra manera en la que algunas organizaciones abordan la temática de los costos indirectos es estableciendo una NICRA con la USAID. Una NICRA diseña una fórmula que establece el modo en que su organización puede recuperar los costos del proyecto compartidos o indirectos que devenga al llevar a cabo los acuerdos financiados por la USAID.

La USAID permitirá a las organizaciones establecer una NICRA según determinadas consideraciones, que incluyen la naturaleza y el propósito de la adjudicación y la justificación de la necesidad de establecer una NICRA. Si la USAID desea apoyar su solicitud de una NICRA, usted debe contar con los datos de respaldo disponibles con los que establecerá la fórmula para una NICRA. Su sistema de contabilidad también debe ser capaz de separar e identificar los costos indirectos y directos del proyecto.

En algunos casos, la USAID permitirá a una organización establecer una NICRA provisional que se revisará al año siguiente para establecer una tasa final. Una vez establecida la tasa final, se puede usar como su tasa de costo indirecto para otras adjudicaciones de la USAID. En otras palabras, no será necesario establecer una nueva NICRA para cada adjudicación. Luego, las NICRA se revisan y ajustan anualmente.

Su AO puede sugerirle si debe establecer una NICRA y cómo hacerlo. Las organizaciones no estadounidenses financiadas por la USAID tal vez deban consultar con las misiones individuales para establecer una NICRA. Si una organización no establece una NICRA durante la fase de negociación, puede solicitar una posteriormente.

Nota: Una NICRA puede simplificar la forma de reembolso de los costos generales en ciertos proyectos financiados por la USAID. No obstante, si su organización tiene proyectos financiados por otros donantes, o si su NICRA sólo cubre los gastos de la sede principal, o bien si desea verificar que su NICRA cubra sus gastos compartidos correctamente, debe asignar sus costos compartidos. Por lo tanto, independientemente de si tiene o no una NICRA, una buena práctica de gestión es establecer una política para asignar los gastos compartidos del proyecto.

2.5.3 Subacuerdos y Subbeneficiarios

Durante la fase de adjudicación, es conveniente comenzar el proceso de establecimiento o formalización de sus relaciones con los subbeneficiarios. Al igual que con el personal clave, se requiere la aprobación de la USAID antes de formar subacuerdos con subbeneficiarios. Si sus subbeneficiarios se nombran en su propuesta y presupuesto aprobados, entonces puede ejecutar los subacuerdos. Si no se nombran, entonces deberá solicitar específicamente la aprobación del AO para cada subbeneficiario.

Un subbeneficiario es toda organización a la que le brinda asistencia financiera en forma de dinero o propiedades, de acuerdo a su adjudicación financiada por la USAID. Un subdonatario sería un subbeneficiario, como lo sería una organización que se contrata a modo de ayuda para implementar su proyecto.

De todas maneras, los siguientes ejemplos no se considerarán subbeneficiarios y, por tanto, no requerirán la aprobación de la USAID:

- una compañía a la que le compra suministros para la oficina;
- pagos de matrículas escolares para niños huérfanos y vulnerables; o
- una ONG a la que le brindará apoyo para el fortalecimiento de su capacidad institucional

Si bien sólo los subbeneficiarios necesitan aprobación de la USAID, las búsquedas de conductas terroristas se deben realizar en los posibles subbeneficiarios y en los posibles proveedores. Para documentar que usted verificó que todos son elegibles, debe verificar diversas fuentes:

1) Lista de Ciudadanos Especialmente Designados y Personas Bloqueadas del Ministerio de Hacienda de los EE. UU.: http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/;
2) Lista Consolidada de Al-Qaeda y Talibanes de las Naciones Unidas: http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml;
3) Lista de Entes Excluidos: http://www.epls.gov; y
4) cualquier información suplementaria respecto a las personas o entidades prohibidas que la USAID pudiese brindar al donatario.

Recuerde

En el caso de los proveedores, independientemente de si proveen bienes o servicios, se necesita una orden de compra o un acuerdo, y se deben seleccionar mediante un competitivo proceso acorde a los procesos y procedimientos establecidos por su organización y detallados en su manual de adquisición.

2.5.4 Requisitos de los Subbeneficiarios

Hay requisitos especiales que usted debe cumplir cuando una parte de su adjudicación de la USAID está destinada a un subbeneficiario.

La USAID tiene una relación contractual con el primer receptor. En el acuerdo se especifican o se enuncian diversos requisitos y provisiones a los que debe atenerse el primer receptor.

Puntos necesarios en los acuerdos con los subbeneficiarios de los proyectos financiados por la USAID

La USAID publica dos documentos importantes útiles en la unión de los subacuerdos:

- Provisiones estándar obligatorias para las ONG estadounidenses (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias para las ONG establecidas fuera de EE. UU. (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf)

1. Escoja el documento que necesite según el origen de su subbeneficiario, es decir, si es estadounidense o no estadounidense. Más allá de si su organización es estadounidense o no, es posible que sus subbeneficiarios tengan un conjunto de requisitos diferentes a los suyos.
2. Incluya todas las provisiones “obligatorias” en la primera sección del documento.
3. Incluya todas las secciones mencionadas en “Requeridas en tanto sean aplicables” relevantes para su sub. Cada provisión explica cuándo es aplicable.

La relación del subbeneficiario con el primer receptor es similar a la que este tiene con la USAID. Dado que la USAID no tiene una relación directa con el subbeneficiario, el primer receptor es responsable de asegurar que todas las provisiones obligatorias y las cláusulas importantes de la adjudicación se apliquen al sub. La manera más sencilla de hacerlo es mediante un subacuerdo que especifique o haga referencia a los requisitos y las prácticas a los que se debe atener el subbeneficiario.

A continuación se destacan las áreas principales que debe tratar el primer socio al seleccionar y administrar a un subbeneficiario.

Proceso de Selección de Subbeneficiarios

- **Proceso de selección:** un primer receptor deberá utilizar un proceso de selección establecido y documentar todas las decisiones de selección en la forma correspondiente. Las prácticas sugeridas para seleccionar subbeneficiarios incluyen expedir un Pedido de Solicitudes (RFA) o solicitar propuestas directamente de

organizaciones que tengan la experiencia que usted está buscando.

- **Análisis previo a la adjudicación:** antes de realizar la selección final, evalúe los sistemas financieros y de gestión del probable subbeneficiario, además de su capacidad para implementar actividades y lograr los resultados deseados. Si es posible, visite a los finalistas para verificar aún más su nivel de idoneidad.
- **Aprobación de la USAID:** la USAID debe aprobar al subbeneficiario para que este pueda recibir el financiamiento. Si nombró a un subbeneficiario en su propuesta y presupuesto originales, por lo general se aprueba en su acuerdo; si el subbeneficiario no está incluido en el Acuerdo de Cooperación, se necesita la aprobación del AO.
- **Acuerdo:** cuando se realiza una subadjudicación y se necesita un mecanismo legalmente vinculante, es adecuado realizar un Acuerdo de Donación Estándar, un Acuerdo de Donación de Obligación Fija o un subcontrato. Una MOU u otro acuerdo menos formal no se consideran un medio apropiado para comprometer a un beneficiario porque no son legalmente vinculantes. Antes de entablar una relación contractual, asegúrese de que todas las partes comprendan las obligaciones legales correspondientes.

Planificación e Implementación

- **Requisitos y regulaciones:** controle su adjudicación para ver qué provisiones también se aplican a los subbeneficiarios y revise conjuntamente los requisitos y las regulaciones de la USAID respecto al tipo de subacuerdo que usa con ellos. Ejemplos:
  - **Adquisiciones:** asegúrese de que los subbeneficiarios tengan conocimiento de los principios de costos permitidos y de que haya mecanismos para documenta correctamente las acciones de adquisición.
  - **Marcado y promoción de marca:** asegúrese de que los subbeneficiarios entiendan los requisitos de marcado y promoción de marca.
- **Costo compartido:** cualquier costo compartido que aporte un subbeneficiario puede agregarse y aplicarse a su contribución de costo compartido, si corresponde. Por lo tanto, es recomendable que trabaje con los subbeneficiarios para registrar puntos, como horas de voluntarios y otras contribuciones en especie.

Elaboración de Informes

- **Fechas límite:** elabore un calendario de reportes e informes a ser entregados. Establezca plazos para los subbeneficiarios que le permitan recibir informes con suficiente tiempo para poder revisar y consolidar los mismos y ser enviados a la USAID.
- **Auditorías:** determine si es necesario que se lleve a cabo una auditoría externa para los subbeneficiarios. Para las ONG extranjeras, el límite de gastos por el que se exige una auditoría es USD 300 000 o más en un año. El límite de gastos para las ONG estadounidenses es USD 500 000. Este monto límite incluye el financiamiento total del USG, no sólo los fondos que reciben los subbeneficiarios de su organización como parte de su adjudicación.

Post Adjudicación

- **Cierre:** los subbeneficiarios deben llevar a cabo el cierre financiero, realizar todos los compromisos requeridos y dejar en claro los planes de disposición para equipos o inventarios adquiridos con los fondos de la USAID. Por ello, es conveniente finalizar las actividades del subbeneficiario anticipadamente.
- **Registros:** asegúrese de informar a los subbeneficiarios qué documentación deben conservar y durante cuánto tiempo (generalmente, tres años después de la presentación del informe final).

2.6 Para un Mejor Entendimiento de su Acuerdo de Cooperación

La fase de adjudicación finaliza cuando se ejecuta (firma) formalmente un acuerdo entre la USAID y su organización. Este documento contiene las expectativas y las regulaciones que rigen su adjudicación.

Esta sección de la *guía* se centra en los Acuerdos de Cooperación, que es el tipo de acuerdo comúnmente usado por la USAID. Algunas misiones suelen exigir una conferencia posterior a la adjudicación para revisar el Acuerdo de Cooperación conjuntamente. Si esto no ocurre, usted puede solicitar una conferencia.

Tómese su tiempo para revisar el acuerdo apenas lo reciba y tenga una copia a mano para poder consultar los términos regular-

mente. De hecho, todos los integrantes del equipo gerencial de su proyecto deben leer el acuerdo exhaustivamente.

2.6.1 Aspectos Básicos del Acuerdo de Cooperación

Al firmar un Acuerdo de Cooperación con la USAID, su organización queda legalmente obligada a seguir sus normas y regulaciones. Algunas de ellas están claramente expresadas, pero otras se pueden incorporar mediante referencias. Usted debe cumplir con dichas normas y regulaciones ya que, de no hacerlo, puede ser penalizado, incluso si el incumplimiento no fue intencional.

Al mismo tiempo, el Acuerdo de Cooperación también lo protege a usted. Por ejemplo, algunas cláusulas prohíben a la USAID imponer demandas de informes considerados excesivos a su organización. Otras protecciones estipulan que no se puede forzar a su organización a implementar programas en contra de su voluntad. Por lo tanto, saber cuáles son los derechos que le otorga el Acuerdo de Cooperación es tan importante como conocer sus obligaciones.

¿Qué es un Acuerdo de Cooperación?

Su acuerdo define la relación entre su organización y la USAID, y detalla lo siguiente:

1. qué nivel de financiamiento la USAID planea brindar a su organización;
2. qué desea lograr con el financiamiento y cómo piensa hacerlo;
3. el plazo de tiempo durante el cual la USAID planea brindar apoyo a su programa;
4. quién es la persona de su organización principalmente responsable del éxito del programa;
5. qué persona de la USAID es responsable de asistir y supervisar su programa;
6. qué debe hacer usted para solicitar y recibir fondos;
7. qué función puede cumplir la USAID en la ejecución de su programa;
8. qué obligaciones tiene usted para con la USAID durante la vigencia del programa;
9. qué obligaciones tiene usted para con la USAID una vez finalizado el programa;
10. protecciones y derechos específicos de su organización;
11. procedimientos para diversas interacciones entre su organización y la USAID; y
12. consecuencias y contingencias si su organización no puede cumplir con sus obligaciones, o si su organización desea retirarse del acuerdo, o bien si la USAID interrumpe el programa.

Cada Acuerdo de Cooperación será ligeramente diferente. Las siguientes secciones del Acuerdo de Cooperación son simplemente una referencia general. Sin embargo, recuerde que lo que esta específicamente estipulado en su Acuerdo de Cooperación constituye la obligación legal de su organización con la USAID.

2.6.2 Acuerdo de Cooperación de la USAID

El Acuerdo de Cooperación de la USAID tiene cuatro secciones principales:

1. Carta de adjudicación
2. Anexo A: Cronograma
3. Anexo B: Descripción del programa
4. Anexo C: Provisiones estándar

Los Acuerdos de Cooperación varían con cada adjudicación, el siguiente esquema describe los contenidos generales de cada una de las secciones anteriores. La sección Provisiones estándar contiene las diferencias importantes entre los acuerdos con organizaciones de los EE. UU. y organizaciones que se encuentran fuera del territorio de los EE. UU. Aquí se analizan brevemente dichas diferencias y las Provisiones estándar comunes de la USAID se incluyen en el Anexo 2.

En línea

- ADS de la USAID, Capítulo 303: Donaciones y Acuerdos de Cooperación para las ONG (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias para las ONG establecidas fuera de EE. UU. (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias para las ONG estadounidenses (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf)

Carta de Adjudicación

La carta de adjudicación contiene la siguiente información sobre su adjudicación:

- **Número del Acuerdo de Cooperación:** se debe hacer referencia a este número en los documentos clave, las correspondencias y los informes.
- **Monto de la adjudicación:** esta cifra representa el monto total que la USAID estima otorgar durante la vigencia de su Acuerdo de Cooperación.
- **Monto comprometido:** es el monto de financiamiento que ya está disponible para un beneficiario. El monto inicial comprometido está estipulado en esta carta. La carta de adjudicación suele tener una declaración, como: "La USAID no será responsable de reembolsar al beneficiario ningún costo que supere el monto comprometido". Luego, en la sección "Monto comprometido para esta acción", se mencionará el monto comprometido. Cada aumento de obligación futuro será documentado en una modificación por parte de su AO que especificará el nuevo monto comprometido. Usted recibirá copias de dichas modificaciones, de modo que pueda registrar mejor cuál es su monto comprometido actual. Las modificaciones del Acuerdo de Cooperación que reflejen un aumento del monto comprometido no requieren la contrafirma de su organización. La USAID sólo está autorizada a reembolsar a su organización una cantidad de dinero hasta llegar al monto comprometido, pero no está obligada a responsabilizarse por los gastos superiores a dicho monto.
- **Fechas del acuerdo:** la fecha de entrada en vigencia, o fecha de inicio, del Acuerdo de Cooperación es la fecha en que se envía la carta, a menos que se estipule lo contrario. La fecha de finalización se suele mencionar en el cuerpo de la carta.
- **Costo compartido:** la carta también menciona el "Monto de costo compartido (no federal)". Este monto es la contribución de costo compartido que la organización beneficiaria aceptó aportar para este programa, si corresponde. Independientemente de si el costo compartido es una contribución en especie o en efectivo, u otro tipo de financiamiento, su organización será responsable del cumplimiento de esta obligación de costo compartido. Por lo tanto, las acumulaciones de costo compartido se deben registrar de manera precisa a lo largo de todo el período de desempeño.
- **Oficial de Convenios:** el AO, representante legal del USG, firma la carta para efectuar la adjudicación.
- **Oficina de pagos:** la oficina de pagos es su contacto clave para los informes de estado financiero.

Anexo A: Cronograma

El Anexo A es el cronograma. A continuación, se explica cada elemento con enlaces provistos para ver detalles adicionales en cualquier otra parte de este documento.

- **A.1: Objetivo del Acuerdo de Cooperación:** une explícitamente el financiamiento con el programa descrito en la Descripción del programa (Anexo B).
- **A.2: Período del Acuerdo de Cooperación:** contiene dos grupos de fechas: las fechas de inicio y finalización de toda la adjudicación, así como la fecha de la obligación inicial de los fondos.
- **A.3: Monto del Acuerdo de Cooperación y pago:** presenta el monto total de la adjudicación, el monto de la obligación y el modo en que se efectúan los pagos. Esta sección también contiene una advertencia importante para el financiamiento continuo de su programa:

  > Es posible que la USAID exija financiamientos graduales hasta llegar al monto total del acuerdo, sujetos a la disponibilidad de fondos, el progreso satisfactorio del programa y la relevancia continua de los objetivos del programa.

- **A.4: Presupuesto del Acuerdo de Cooperación:** un resumen del presupuesto total del proyecto, incluido el monto de costo compartido, si corresponde.
- **A.5: Presentación de informes y evaluación:** una lista de los diversos requisitos para la presentación de informes de los cuales usted es responsable durante la vigencia del Acuerdo de Cooperación.
  - **Financieros:** informes trimestrales del estado financiero (SF-425)
  - **Informes del programa:** informes trimestrales del desempeño y planes de trabajo anuales
  - Informe final: el informe final que se enviará al final del proyecto
- **A.6: Tasa de Costos Indirectos (si corresponde):** detalla el NICRA estipulado para su acuerdo, incluido el modo en que se calculará y si es una tasa provisoria o final (esta cláusula tal vez no se incluya si no se ha establecido una NICRA).

- **A.7: Titulo de la propiedad:** propiedad adquirida según su acuerdo, como vehículos equipos informáticos, etc., que pueden permanecer en su organización o en cualquier otro sitio.
- **A.8: Código geográfico autorizado:** las regulaciones de adquisición de la USAID difieren según el área geográfica específica en la que se implementará el proyecto. El código geográfico del Acuerdo de Cooperación define qué conjunto de normas de adquisición se aplicará a este proyecto, es decir, los requisitos de las fuentes (el punto de compra de los artículos que se adquirirán) y los requisitos de origen (el país de fabricación de los artículos que se adquirirán).
- **A.9: Costo compartido:** es el monto que su organización se ha comprometido a pagar de fuentes no pertenecientes al USG. Si su organización se ha comprometido con una contribución de costo compartido para la implementación de su proyecto, debe informar las contribuciones de costo compartido acumuladas en los informes de estado financiero trimestrales.

En línea

- 22 CFR 228: Reglas sobre la fuente, el origen y la nacionalidad de los producto básicos y los servicios financiados por la USAID (http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr;sid=f410ee9353f69d2edc3205ce8572be2b;rgn=div5;view=text;node=22%3A1.0.2.22.27;idno=22;cc=ecfr)
- ADS, Capítulo 310: Fuente, origen y nacionalidad (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf)

- **A.10: Involucramiento Substancial:** la función de la USAID en la revisión y aprobación de ciertos aspectos de su programa, que incluyen los siguientes, se ha definido claramente:
  - **Aprobación de su plan de implementación:** la implementación o plan de trabajo describe cómo su organización implementará su programa para lograr los objetivos mencionados en el Acuerdo de Cooperación. Después del envío, la USAID revisará el plan de trabajo y le brindará retroalimentación. No puede comenzar a implementar su programa hasta que su plan de trabajo haya sido oficialmente aprobado. Por lo general, los planes de trabajo se exigen anualmente en caso de adjudicaciones que abarcan varios años; las fechas de envío se mencionarán en su acuerdo.
  - **Aprobación del personal clave especificado:** es posible que muchos cargos de su proyecto se mencionen en esta sección como personal clave (2.5.1), junto con los nombres de las personas que actualmente ocupan esos cargos. La USAID puede designar como personal clave sólo aquellos cargos que resulten vitales para la implementación exitosa de una adjudicación. La política de la USAID limita esto a una cantidad razonable de cargos que no suele superar los cinco cargos o el 5% de los empleados beneficiarios que trabajan de acuerdo con la adjudicación, el número que sea mayor.
  - **Aprobación de la colaboración del donatario o participación conjunta:** si su proyecto se verá beneficiado por el conocimiento técnico de la USAID, el AO puede autorizar la colaboración o la participación conjunta de la USAID y el donatario en el programa. Debe haber motivos suficientes que justifiquen la participación de la agencia, y dicha participación debe adaptarse específicamente a los elementos de ayuda identificados en la descripción del programa. Si se cumplen estas condiciones, el AO puede incluir niveles adecuados de involucramiento substancial, como los siguientes:

1. Colaboración en la selección de los miembros del comité asesor, si el programa establece un comité de ese tipo para tratar los problemas técnicos o programáticos, y no las cuestiones administrativas de rutina.
2. Aprobación y concurrencia de subadjudicaciones. Los donatarios deben obtener la aprobación previa del AO para la adjudicación, transferencia o cancelación de contrato de cualquier tarea correspondiente a su adjudicación. Si todos los subbeneficiarios se identificaran al comienzo y se mencionaran en el acuerdo, se necesitarían aprobaciones adicionales sólo si dichas personas se cambian o se incorporan nuevas. Si bien esta participación generalmente se limita a la aprobación de trabajo por un tercero, la USAID se reserva cualquier otro derecho de aprobación para subadjudicaciones o contratos. Además, debe establecer claramente la participación de la agencia en la provisión sobre involucramiento substancial del acuerdo.

3. Aprobación de los planes de evaluación y seguimiento del beneficiario. El AO (a menos que se delegue de alguna manera al AOTR) debe aprobar cualquier cambio a sus objetivos propuestos u otros aspectos de su plan de M&E. Por ejemplo, si el equipo del país respectivo le sugiere que trabaje en un área geográfica distinta y, como resultado, usted comprende que sus objetivos se modificarán, asegúrese de obtener la aprobación escrita antes de avanzar.
4. Autorización de tipos de orientación o reorientación dadas las interrelaciones con otros proyectos. Todas esas actividades se deben incluir en la descripción del programa, se deben negociar en el presupuesto y deben formar parte de la adjudicación.

Nota: Algunas misiones también pueden incluir la siguiente provisión de involucramiento substancial cuando corresponda:

Autoridad de la agencia para interrumpir inmediatamente una actividad de construcción: el AO puede interrumpir inmediatamente una actividad de construcción si no se cumplen las especificaciones detalladas. En dicho caso, el AO también debe adjuntar dichas especificaciones a la adjudicación cuando se ejecute. Cualquier cambio sustancial de las especificaciones se debe tratar como una enmienda de la adjudicación.

- **A.11: Ingresos del programa:** es el ingreso bruto que obtiene su organización y que se genera directamente por una actividad financiada por la adjudicación. Los ingresos del programa incluyen los cargos por capacitaciones u otros servicios, fondos obtenidos por la venta de equipos adquiridos con los fondos de la USAID, interés obtenido de micropréstamos, etc. Los fondos obtenidos de la venta de equipos, incluso después de la finalización del acuerdo, siguen estando sujetos a estas regulaciones. Consulte la terminología sobre equipos en el l Capítulo 4 (Adquisiciones) de esta *guía* para revisar las regulaciones relacionadas con la venta de productos adquiridos con los fondos de la USAID. Las actividades que generan ingresos no se consideran ingresos del programa si dichas ganancias van directamente a los beneficiarios y no al proyecto.
- **A.12: Provisiones especiales:** incluyen:
  - **A.12.1: Discapacidad:** la USAID exige a su organización que tome medidas para garantizar que las personas con discapacidades no sean discriminadas.
  - **A.12.2: Financiamiento al terrorismo:** su organización debe cumplir con las leyes de los EE. UU. que prohíben la facilitación de recursos a organizaciones asociadas con actividades terroristas. Esta provisión también se aplica a los subacuerdos realizados en virtud de su acuerdo.
  - **A.12.3: Condición especial de adjudicación:** si la encuesta previa a la adjudicación permite detectar problemas o deficiencias, su acuerdo mencionará cuánto tiempo tiene para resolver dichos problemas. Si no logra resolverlos, su acuerdo podría peligrar.

Anexo B: Descripción del programa

La descripción del programa es el alma y el cuerpo del Acuerdo de Cooperación. Su contenido puede incluir la siguiente información o parte de ella: el objetivo de la adjudicación, los resultados y efectos directos esperados del proyecto, las poblaciones objetivo, los puntos geográficos centrales, el énfasis estratégico, las actividades específicas y el enfoque de evaluación y seguimiento. La descripción del programa está basada en la solicitud técnica enviada durante el concurso de financiamiento. Si durante la revisión técnica surgiera alguna preocupación y se le pidiera que la aborde durante las negociaciones, estas situaciones deberán ser incluidas en la descripción actualizada del programa. Usted debe documentar claramente cualquier cambio significativo que surja de los resultados de la revisión técnica, incluidos los cambios en los objetivos, los presupuestos o el enfoque técnico. Además, para poder efectuarlos, deben estar aprobados en forma escrita por el AO.

Anexo C: Provisiones estándar

Las provisiones estándar son una serie de leyes, regulaciones y requisitos que se aplican a entidades que reciben el financiamiento de la USAID. Aunque son “estándar”, las provisiones que actualmente figuran en su Acuerdo de Cooperación varían según dos cuestiones:

- Los beneficiarios estadounidenses y los no estadounidenses tienen provisiones estándar diferentes y algunas en común.
- Ciertas provisiones estándar deben estar incluidas en todos los Acuerdos de Cooperación (“provisiones estándar obligatorias”), mientras que otras sólo están incluidas si son pertinentes para el programa específico (“requeridas en tanto sean provisiones estándar aplicables”).

2.7 Resumen y Referencias

Durante la fase de adjudicación, usted comenzará a entablar una relación con la USAID y finalizará los detalles principales del acuerdo que regirán durante el resto de su adjudicación.

Este capítulo presentó conceptos importantes relacionados con la adjudicación y los aspectos básicos de su acuerdo, describió las tareas clave necesarias para completar su adjudicación y detalló lo que necesita tener para dar inicio a su programa.

El siguiente capítulo continúa desarrollando la fase de inicio de su programa, para poder comenzar tan pronto la USAID y su organización firmen el Acuerdo de Cooperación.

Referencias

- ADS de la USAID, Capítulo 303: Donaciones y Acuerdos de Cooperación para las ONG (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias de la USAID para las ONG establecidas fuera de EE. UU. (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf)
- Provisiones estándar obligatorias de la USAID para las ONG estadounidenses (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf)

3 Inicio del Programa

LA FOTOGRAFÍA ES CORTESÍA DE: ©SHEHAB UDDIN, DRIK

Inicio del Programa

3.1 Visión General

3.2 Preparación

3.2.1 Cinco Consejos para un Inicio Exitoso
3.2.2 Línea de Tiempo y Lista de Control para el Inicio
3.2.3 Su Equipo y el Equipo de la USAID
3.2.4 Solicitud de Fondos Durante la Etapa de Inicio del Programa

3.3 Políticas y Sistemas de Gestión

3.3.1 Requisitos Mínimos del Sistema Financiero
3.3.2 Estándares de las Políticas de Adquisiciones
3.3.3 Políticas de Recursos Humanos

3.4 Planificación

3.4.1 El Plan de Trabajo
3.4.1.1 Secciones del Plan de Trabajo
3.4.1.2 Descripciones de Actividades
3.4.1.3 Presupuesto del Plan de Trabajo
3.4.1.4 Características de un Buen Plan de Trabajo
3.4.1.5 Revisión y Aprobación del Plan de Trabajo
3.4.2 Inicio del Sistema de Evaluación y Seguimiento (M&E)
3.4.2.1 Configuración de un Sistema de M&E
3.4.2.2 Vinculación de los Objetivos del Programa con los Indicadores de Impacto

3.5 Comunicación

3.5.1 Desarrollo de un Plan de Comunicación
3.5.2 Promoción de Marca
3.5.2.1 ¿Cómo se Desarrolla una Marca de Nivel 2 para mi Programa?
3.5.2.2 ¿Cuáles son los Elementos de la Marca de mi Programa?
3.5.3 Requisitos de Marcado y del Donante
3.5.3.1 Elaboración de un Plan de Marca
3.5.3.2 Entregables del Programa de Marca
3.5.3.3 Requisitos de los Subbeneficiarios
3.5.3.4 Requisitos Especiales
3.5.4 Demostración del Impacto
3.5.4.1 Relato de su Caso
3.5.5 Ética y Comunicación

3.6 Resumen y Referencias

3.1 Visión General

El período inicial es una de las fases más decisivas del programa. Aunque algunos gerentes sienten la necesidad de comenzar la implementación lo antes posible, cuanto más empeño usted ponga en construir una base sólida (al establecer políticas y sistemas de gestión y elaborar planes específicos de implementación), más fácil le resultará la implementación del programa.

Consulte

- Línea de tiempo y lista de control para el inicio
- Sistemas financieros
- Proceso de adquisiciones
- Políticas de RR. HH.
- Inicio de M&E
- Planificación de trabajo
- Plan de comunicación
- Demostración del impacto

Este capítulo presenta las tareas principales que debe realizar entre la finalización de la adjudicación y el inicio de la implementación del programa. La primera parte, "Preparación" (3.2), ofrece consejos prácticos para garantizar un inicio satisfactorio e incluye una línea de tiempo y una lista de control (3.2.2). Esta sección también presenta al equipo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) (3.2.3) para que comprenda sus funciones y responsabilidades. Por último, se abordan temas prácticos relativos a la solicitud y el gasto de dinero (3.2.4) durante la fase de inicio.

"Políticas y sistemas de gestión" (3.3) analiza los requisitos de las políticas y sistemas financieros (3.3.1), de adquisiciones (3.3.2), y de recursos humanos (3.3.3).

La sección sobre "Planificación" (3.4) aborda el desarrollo de un plan de trabajo (3.4.1) y la configuración del sistema de evaluación y seguimiento (M&E), y la sección final incluye información sobre la elaboración de un plan de marcado y promoción de marca (3.5.3.1).

Objetivos

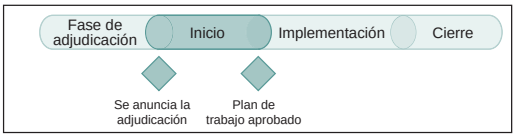
- Comprender qué se debe lograr durante la fase de inicio.
- Conocer los requisitos mínimos de los principales sistemas de gestión.
- Transitar el proceso inicial de la planificación de trabajo.

Términos y Siglas Claves

- **AO:** Oficial de Convenios, el oficial de la USAID con la autoridad para celebrar, administrar, interrumpir o cerrar acuerdos de asistencia, y tomar decisiones y realizar observaciones en nombre de la USAID.
- **AOTR:** Representante Técnico del Oficial de Convenios (anteriormente conocido con el nombre de Representante Técnico Autorizado. En un contrato, este cargo figura como Representante Técnico del Oficial de Contratos), el oficial de la USAID responsable del seguimiento del progreso del donatario hacia el cumplimiento del objetivo del acuerdo, así como de actuar como enlace técnico entre el donatario y el Oficial de Convenios (AO). El AO designará y delegará la autoridad para responsabilidades específicas al AOTR que figura en el Acuerdo de Cooperación.
- **Categorías presupuestarias estándar:** categorías estándar que el USG les sugiere utilizar a todos los beneficiarios y que incluyen: personal, beneficios adicionales, consultores, viajes/transporte, equipos, suministros, servicios contractuales (contratistas), costos del programa (en ocasiones reemplazados por "costos de construcción"), otros gastos y costos indirectos.
- **Comunicación:** el proceso de transmitir ideas e información sobre la naturaleza de una organización y los temas que le competen; una actividad básica y constante que es fundamental para sostener una organización.
- **Contribución en especie:** recursos que no son dinero en efectivo y que se aportan a un proyecto. Estos pueden incluir servicios de voluntarios, equipos, materiales o propiedades. También se pueden usar para cumplir con obligaciones de costo compartido.
- **Costo compartido:** la parte de los costos de un proyecto o programa no financiada por el Gobierno de Estados Unidos (USG). Puede tratarse de dinero en efectivo o contribuciones en especie.
- **FM (o FMO):** la Oficina de Gestión Financiera de la USAID.

- **Fondos de contrapartida:** un porcentaje o monto fijo de recursos no provenientes del USG que los beneficiaros deben aportar, según lo exige la USAID, a fin de que un proyecto sea elegible para recibir fondos.
- **Límite de microcompras:** el monto que establece una organización por debajo del cual se puede simplificar el proceso de adquisiciones. Por ejemplo, si su límite de microcompras es de USD 1000, se le puede exigir un mínimo de tres propuestas en productos que superen dicho monto, pero no en los de valor igual o inferior al monto estipulado.
- **M&E:** Evaluación y Seguimiento, el proceso de recolectar y analizar datos e información con el fin de identificar y medir el impacto de un proyecto.
- **Marca:** una representación visual de un producto o servicio como, por ejemplo, un logotipo o gráfico que es fácilmente reconocible. Es la "firma" de un proyecto.
- **Marcado:** la aplicación de identidades gráficas o logotipos en los materiales del programa o la señalización del proyecto para reconocer a los colaboradores de forma visible; identifica a las organizaciones que apoyan el proyecto.
- **Marketing:** los procesos y actividades que contribuyen a la imagen pública de una organización, que, cuando se desarrollan eficazmente y se afianzan gracias al buen trabajo del personal, logran captar la confianza de los beneficiarios, donantes y líderes locales.
- **NICRA:** Tasa de Costo Indirecto Negociado, una tasa negociada de manera individual entre una organización y la USAID para cubrir costos indirectos. (Para obtener más información acerca de costos indirectos y la NICRA, consulte la Guía de las mejores prácticas para costos indirectos de la USAID en http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf).
- **Personal clave:** se refiere a cargos del proyecto y a las personas que cubren los cargos específicos. Por lo general, los cargos identificados en un Acuerdo de Cooperación como personal clave son aquellos puestos de liderazgo considerados esenciales para la implementación exitosa del proyecto total.
- **Plan de trabajo:** un documento que detalla las actividades planificadas, los recursos asociados y los objetivos del programa.
- **Políticas de RR. HH.:** un conjunto de normas, valores o principios orientadores que definen cómo una organización aborda temas relacionados con los recursos humanos. Las políticas de recursos humanos deben reflejar una práctica coherente, estar establecidas por escrito, comunicarse a toda la organización, y revisarse y modificarse de forma periódica para adaptarse a las circunstancias cambiantes.
- **Promoción de marca:** el proceso de desarrollar una identidad para un producto o un servicio mediante imágenes y palabras con el fin de provocar una respuesta emocional positiva en los beneficiarios, que es influida por las interacciones de estos con la implementación de la marca (promoción, servicio al cliente, otros clientes, etc.).
- **SF-1420:** Formulario Estándar-1420, Hoja de datos biográficos del empleado contratista, usado durante el proceso de contratación para recabar información relevante, que incluye antecedentes salariales.
- **Sistema de contabilidad a base de efectivo:** un método de teneduría de libros que registra eventos financieros basados en los flujos de caja y la posición de caja. Se registran los ingresos al recibir el efectivo y se reconocen los gastos al realizarse pagos en efectivo. En este sistema de contabilidad, los ingresos y los gastos también se denominan recibos de dinero en efectivo y pagos en efectivo. El método contable a base de efectivo no reconoce promesas de pago ni expectativas de recibir dinero o servicios en el futuro, como por ejemplo, cuentas por pagar, cuentas por cobrar o gastos prepagos o devengados. Este sistema es más sencillo para organizaciones e individuos que no registran cifras importantes en estas transacciones, o cuando el lapso entre el inicio de la transacción y el flujo de caja es muy breve.
- **Sistema de contabilidad en base a costos devengados:** un método de contabilidad que registra los eventos financieros según la actividad económica, en lugar de basarse en la actividad financiera. Según este tipo de contabilidad, los ingresos se registran cuando se obtienen y se liquidan, independientemente de la fecha en que se reciba el pago real.

3.2 Preparación



3.2.1 Cinco Consejos para un Inicio Exitoso

1. *Informe sobre el progreso a todos los interesados.* Es muy probable que las novedades sobre su adjudicación incentiven a todos, incluidos los empleados del proyecto, subbeneficiarios, beneficiarios, la USAID, y los funcionarios del gobierno y los miembros de la comunidad de la zona de implementación del proyecto. Sin embargo, el entusiasmo se puede transformar en frustración rápidamente cuando parece que no pasa nada durante semanas e incluso meses. Recuerde mantener a todos informados e involucrados durante la fase de inicio para conservar el dinamismo y el entusiasmo.
2. *Haga partícipes al personal, los subbeneficiarios y las comunidades en el proceso de planificación.* La manera más sencilla de mantener el entusiasmo es hace participar al personal, los subbeneficiarios y los miembros de la comunidad en el proceso de planificación de trabajo. Resista la tentación de redactar un plan de trabajo basado exclusivamente en su comprensión de la situación por creer que incluir a un grupo más numeroso podría llevar demasiado tiempo y retrasaría la implementación. El tiempo extra invertido al principio puede fomentar una mayor sensación de pertenencia al proceso y al proyecto.
3. *Aprenda cuáles son los requisitos de la USAID.* Efectivamente, el cumplimiento comienza antes de la fecha de inicio de su adjudicación. ¿Por qué? Porque la notificación de una adjudicación señala el comienzo de una serie de eventos que puede incluir una encuesta previa a la adjudicación, negociaciones y finalización de la adjudicación. Saber qué exige la USAID y cuándo le garantizará un buen comienzo.
4. *Comience por forjar relaciones sólidas con los colegas que ocupan los cargos equivalentes en la USAID (personal técnico y de contratos).* Conocerá a nuevos colegas en los Estados Unidos o en las Misiones, todos trabajando hacia el logro del mismo objetivo: preparar el programa para su implementación. Entablar buenas relaciones con todas estas personas lo ayudará a construir confianza y seguridad, y a facilitar el proceso en su totalidad para todos.
5. *Genere procesos y sistemas fáciles de usar para los implementadores.* La fase de inicio implica establecer procesos de gestión básicos, que incluyen los sistemas de gestión financiera, y de evaluación y seguimiento (M&E). Puede sentirse tentado a imponer sistemas automatizados y altamente técnicos. No obstante, antes de hacerlo, considere el impacto: ¿Cuánta capacitación será necesaria? ¿Tienen algún costo? ¿Serán costos excesivos? ¿Existe una infraestructura adecuada que admita soluciones de alta tecnología? ¿El personal cuenta con e tiempo y la capacidad para aprender y mantener estos sistemas? ¿El uso de estos sistemas prohíbe a los subbeneficiarios participar en el proceso de M&E? Asegúrese de evaluar los sistemas nuevos en e campo para garantizar que sean prácticos, sustentables y de un costo razonable

3.2.2 Línea de Tiempo y Lista de Control para el Inicio

La fase de inicio de un proyecto comienza cuando se ejecuta la adjudicación y continúa hasta que se apruebe su plan de trabajo y reciba los fondos designados para la implementación. Puede haber cierta superposición entre esta fase y algunas actividades de la fase de adjudicación, como por ejemplo, el trabajo relativo a las condiciones previas a la adjudicación. Algunas actividades que comenzaron en la fase de inicio pueden continuar durante la fase inicial de la implementación. La Figura 3 proporciona una lista de tareas clave que se deben llevar a cabo durante la fase de inicio.

Figura 3: Tareas clave de la fase de inicio

Evento/Tarea	Descripción	Línea de tiempo	Referencia
Finalización de la adjudicación	Comience la fase de inicio con la entrega de la adjudicación firmada al socio.		Capítulo 2
Tareas pendientes previas a la adjudicación	Encárguese de los aspectos de la fase de adjudicación que queden pendientes (como las condiciones previas a la adjudicación).	Continúa desde la fase de adjudicación	Capítulo 2
Solicitar fondos para cubrir la fase de inicio	Solicite fondos a su agencia financiadora para cubrir los costos de personal y desarrollo de sistemas que sean necesarios para lograr los objetivos de la fase de inicio. ***Nota:*** *Estos fondos no pueden usarse para comenzar la implementación.*	Según sea necesario	Sección 3.2.4
Plan de trabajo	Elabore un plan de trabajo detallado para el primer año del proyecto que esté basado en su Acuerdo de Cooperación. La USAID puede proporcionarle una plantilla. Realice una comparación entre el plan de trabajo y el presupuesto para asegurarse de que las actividades planificadas sean coherentes con los montos presupuestados.	Comience después de la planificación del proyecto	Sección 3.4.1
Sistemas financieros	Asegúrese de que su gerente financiero comprenda los requisitos para la presentación de informes financieros de la adjudicación y que disponga de todo lo necesario para cumplir los requisitos mínimos. Abra una nueva cuenta bancaria destinada exclusivamente al proyecto y adquiera aplicaciones de software contable, si fuera necesario.	Ciertos aspectos deben estar terminados antes de recibir los fondos	Sección 3.3.1
Políticas y procedimientos de adquisiciones	Establezca un proceso de adquisiciones eficaz para garantizar que todas las adquisiciones realizadas mediante su adjudicación cumplan los requisitos de la USAID y reflejen las buenas prácticas comerciales.	Deberá llevarse a cabo antes de efectuar compras	Sección 3.3.2, Capítulo 4
Políticas de RR. HH.	Desarrolle las políticas de RR. HH. necesarias para cumplir las leyes laborales locales y comuníquelas a su personal. Dichas políticas, como mínimo, deberían incluir las siguientes secciones: igualdad de oportunidades y no discriminación, lugar de trabajo libre de drogas, discapacidad, lucha en contra del tráfico de personas, política de VIH en el lugar de trabajo.	Se necesitan sistemas de control de horas de inmediato; otras políticas pueden ser menos susceptibles al tiempo	Sección 3.3.3
Sistema de M&E	Desarrolle definiciones de indicadores, procesos de recolección de datos y herramientas. Transmítales a los empleados la importancia de la calidad de los datos y capacítelos para recabar y registrar información de forma correcta.	Se debe coordinar con la elaboración del plan de trabajo	Sección 3.4.2
Análisis de línea de base	Revise los resultados de un análisis de línea de base específico para el programa y trate de obtener datos importantes para la línea de base, que puedan estar ya disponibles.	Se debe coordinar con el desarrollo del sistema de M&E	Sección 3.4.2.1
Revisión del plan de trabajo	Demuestre su capacidad de respuesta cuando la USAID revise su plan de trabajo. Adapte el programa, si fuera necesario, y notifique al AOTR de inmediato si algún cambio afecta el presupuesto o los objetivos.	El plazo varía	Sección 3.4.1.5
Plan de marcado y comunicaciones	Elabore un plan de marcado y comunicaciones, y revise su plan de marcado y promoción de marca de la USAID.	Debe estar terminado antes de la implementación	Sección 3.5.3.1
Plan de trabajo aprobado	Cuando el AOTR apruebe su plan de trabajo, recibirá una notificación. (Si opera mediante un sistema de reembolso en lugar de anticipos, puede comenzar la implementación en este momento).		Sección 3.4.1.5
Financiamiento para la implementación	1. Si aún no están comprometidos, solicite fondos para cubrir los costos iniciales de la implementación. Tenga en cuenta que los procesos de la USAID para comprometer fondos, en ocasiones, pueden demorar varias semanas, de modo que asegúrese de planificar en consecuencia. 2. Recepción de fondos de la USAID. Las organizaciones que operan conforme a la recepción de fondos anticipados pueden comenzar la implementación una vez que se recibe la primera entrega de los fondos.	Hasta un mes para comprometer fondos adicionales, más un máximo de dos semanas para el desembolso de los fondos	Capítulo 4

3.2.3 Su Equipo y el Equipo de la USAID

Durante la fase de inicio, es importante manejar las expectativas de todo el equipo del proyecto, así como las de los beneficiarios mediante su participación activa en la planificación y la disponibilidad de información sobre el estado del proyecto. De esta forma, el trabajo se realizará con mayor rapidez y el personal desarrollará más confianza, experiencia y habilidades de liderazgo, aspectos que son fundamentales para la resolución de problemas y el logro de los objetivos en el futuro.

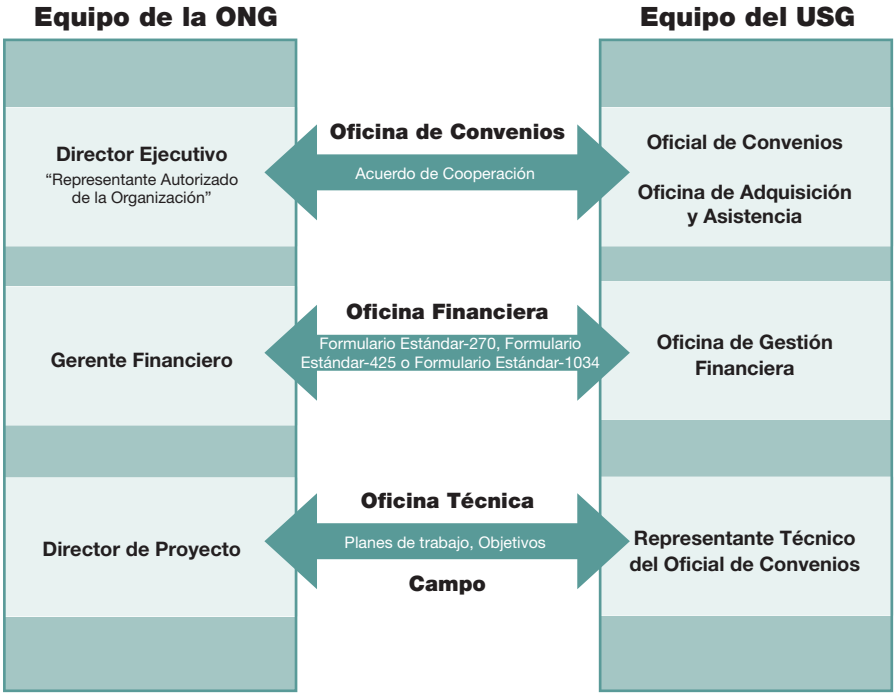
Durante la implementación, los miembros del equipo trabajarán con los funcionarios del gobierno anfitrión a nivel local y nacional, y también con la Misión de la USAID en el país respectivo o con el personal establecido en Washington DC (y en algunos casos, con ambos). Durante la vigencia de su adjudicación, deberá tratar con tres oficinas principales de la USAID: la oficina de convenios, la oficina financiera y la oficina técnica.

La oficina de convenios de la USAID es donde solicitó el financiamiento y negoció y recibió su adjudicación. La oficina de convenios gestiona temas relacionados con el cumplimiento de los términos de su acuerdo. La persona clave de la USAID con quien interactuará en esta oficina es la que desempeña el cargo de Oficial de Convenios (AO). El AO se encarga de aprobar las medidas formales (a menos que se deleguen) y de las modificaciones a la adjudicación. El cargo equivalente al AO en su organización probablemente será el de Director Ejecutivo o un puesto de liderazgo similar con la autoridad para celebrar acuerdos legales en nombre de la organización.

En la USAID, la oficina financiera es la División de Administración de Efectivo y Pago (CMP) pero, en general, se la conoce simplemente como “FM”, una manera abreviada de referirse a la Oficina de Gestión Financiera.

En la mayoría de los casos, la oficina técnica será su principal punto de contacto en el día a día. Esta oficina trabaja con los aspectos programáticos de su adjudicación. Los acuerdos de la USAID identifican al Representante Técnico del Oficial de Convenios (AOTR) como el principal punto de contacto en la oficina técnica (nombrado en su Acuerdo de Cooperación o posteriormente por el AO). Una carta de designación del AO articulará las responsabilidades del AOTR.

Figura 4: Contactos de cargos equivalentes en los equipos de la ONG y la USAID



3.2.4 Solicitud de Fondos Durante la Etapa de Inicio del Programa

Los costos de inicio se deben identificar y justificar en el presupuesto presentado con su propuesta. Una vez aprobado, tendrá la libertad de disponer de dichos fondos para el inicio del programa. Para solicitar los fondos, complete el Formulario Estándar-270 (SF-270) (http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf). Aunque, por lo general, los anticipos se entregan de forma trimestral, la solicitud de fondos puede estar restringida a un mes por vez. (Para obtener más detalles sobre cómo completar el formulario SF-270 y sobre la solicitud y desembolso de fondos de la USAID, consulte el Capítulo 4).

Debe presupuestar y gastar los fondos de la fase de inicio con cautela por si existen demoras en obtener la aprobación del plan de trabajo. Puede suceder que la fase de inicio se extienda por tres meses o más.

El financiamiento que recibe durante la fase de inicio es parte del monto total de la adjudicación. Puede utilizarlo para cubrir únicamente los costos presupuestados de la fase de inicio. Si gasta más de lo presupuestado durante esta fase, se deberá deducir de los fondos disponibles para implementar su adjudicación y podría dificultar su capacidad para cumplir los objetivos. Además, los fondos remanentes de su obligación de la fase inicial estarán disponibles para gastarse durante la implementación.

Antes de aprobar su plan de trabajo, la USAID puede solicitarle que realice modificaciones. Por eso, es importante esperar la aprobación escrita antes de empezar a ofrecer los servicios. Tenga en cuenta que existen numerosas actividades que contribuyen a su capacidad de prestar servicios que no necesariamente cuentan como parte de la implementación, por ejemplo: la capacitación de subbeneficiarios sobre su sistema de M&E, la selección de personal y la planificación de compras. Sea creativo y use este tiempo con inteligencia para preparar su organización y a los socios y subbeneficiarios para la acción cuando el plan de trabajo esté aprobado.

Nota: La limitación impuesta sobre la implementación durante el proceso de revisión del plan de trabajo se aplica sólo durante la aprobación de su plan de trabajo inicial. Las revisiones posteriores del plan de trabajo por parte de la USAID no afectarán la implementación de las actividades en marcha, pero se exigirá la aprobación para ampliar las actividades.

La Figura 5 enumera ejemplos de cómo puede y no puede gastar fondos de la fase de inicio.

Figura 5: Usos apropiados de los fondos para la fase de inicio

SÍ. Se puede financiar durante la fase de inicio	NO. NO se puede financiar durante la fase de inicio
• Abordar las observaciones de la encuesta previa a la adjudicación.	
• Salarios, o un porcentaje de los salarios, para el personal que contribuye con las tareas de inicio, como la planificación de trabajo, la configuración de los sistemas financieros o la creación del sistema de M&E. • Publicidad para los cargos específicos del proyecto, selección e incluso ofertas de empleo supeditadas a la aprobación del plan de trabajo. • Depósitos para alquileres y servicios; asegúrese de registrarlos correctamente como anticipos o gastos devengados en su sistema de contabilidad y no como gastos hasta que realmente se incurra en ellos.	• Salarios del personal que trabaja sólo en la implementación (por ejemplo, entrega de servicios).
• Capacitación del personal y los subbeneficiarios mencionados en el Acuerdo de Cooperación.	• Capacitación no aprobada de subbeneficiarios o realización de capacitaciones para la comunidad.
• Compra de elementos necesarios para realizar tareas de la fase inicial, como equipos y suministros de oficina.	• Compra de elementos para la implementación, como equipos para pruebas o impresión de materiales específicos para la implementación.

3.3 Políticas y Sistemas de Gestión

Se requieren varios sistemas de gestión para implementar el programa con éxito y asegurar el cumplimiento de las normas que rigen la adjudicación.

Esta sección detalla los factores importantes y los requisitos mínimos para cada uno de estos sistemas, que incluyen:

- Requisitos mínimos del sistema financiero (3.3.1)
- Estándares de las políticas de adquisiciones (3.3.2)
- Políticas de recursos humanos (3.3.3)
- Evaluación y seguimiento (3.4.2)
- Análisis de línea de base (3.4.2.1)

3.3.1 Requisitos Mínimos del Sistema Financiero

El Código de Regulaciones Federales (CFR) de EE. UU. contiene una serie de requisitos mínimos que su sistema financiero debe cumplir para que su organización reciba el financiamiento de la USAID. Los requisitos están diseñados para garantizar que los fondos de la USAID se administren de forma apropiada y se utilicen para los fines previstos, y que documente el uso de los fondos de modo que un auditor pueda revisar dicha documentación (cuando corresponda).

Puntos clave de los requisitos mínimos del sistema financiero

Se aplican a: todos los beneficiarios de los fondos del USG sujetos a auditorías anuales

Obligatorios para: informes financieros, solicitudes de fondos y auditorías

Verificados por: la auditoría anual

Regidos por: "Requisitos mínimos de sistemas financieros" del Código de Regulaciones Federales

(http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&sid=b3c3841e5bbf2cb2e94dc6312c427ef2&rgn=div8&view=text&node=22:1.0.2.22.25.3.54.2&idno=22)

¿Cómo contribuye esto al programa?

Es necesario recalcar la importancia de una buena gestión financiera. Si su organización da muestras de una mala gestión financiera, esto empañará su reputación y será difícil conseguir financiamiento en el futuro.

Encuesta previa a la adjudicación sobre su sistema financiero

Si la USAID realizó una encuesta previa a la adjudicación (consulte el Capítulo 2), el auditor comprobó si su sistema cumplía los requisitos mínimos. En caso contrario, habrá recibido un informe sobre las deficiencias.

Debe establecer políticas y sistemas financieros para cumplir los requisitos financieros de la adjudicación. Estos requisitos incluyen garantizar que los costos se categoricen, se controlen y se cobren de la manera correspondiente y que los datos financieros se informen con exactitud.

La siguiente sección detalla algunos de los requisitos mínimos para la gestión financiera relacionada con su adjudicación. Esto no reemplaza tener un buen contador o gerente financiero como parte del personal ni cubre las necesidades generales de la gestión financiera de las ONG.

Detalles Específicos de las Regulaciones

Una buena gestión financiera requiere:

- software contable;
- políticas financieras escritas que el personal pueda comprender bien; y
- personal profesional capacitado.

Los requisitos mínimos que figuran a continuación se refieren tanto a las características del software como a las políticas financieras, y debe incorporarlos en la capacitación de su personal.

Conforme a lo dispuesto por la USAID, su sistema financiero debe:

- Relacionar los datos financieros con los datos de desempeño para elaborar datos de costos unitarios.
- Mantener registros que identifiquen la fuente y la aplicación de fondos para las actividades patrocinadas por la USAID. Estos registros deben contener información concerniente a todas las adjudicaciones del USG, autorizaciones, obligaciones, saldos no comprometidos, activos, desembolsos, ingresos e intereses.
- Demostrar un control eficaz y la rendición de cuentas de todos los fondos, bienes y otros activos. Su sistema debe proteger todos los activos adecuadamente y garantizar que se utilicen únicamente para los fines autorizados.
- Comparar los desembolsos con los montos del presupuesto (para cada adjudicación, cuando corresponda).

- Contar con procedimientos escritos para determinar la razonabilidad, asignación y permisibilidad de los costos de acuerdo con las provisiones de los principios de costos aplicables de la USAID y los términos y condiciones de la adjudicación (consulte la sección 3.3.2 sobre Estándares de las políticas de adquisiciones que se ofrece a continuación).
- Llevar registros de contabilidad, que incluyen registros contables de costos, respaldados por la documentación de la fuente.
- Mantener los fondos de la USAID en una cuenta específica que devengue intereses, independiente de los otros fondos, incluso separada de los demás fondos de la USAID. Las únicas excepciones son si su organización (o uno de sus subbeneficiarios) recibe menos de USD 120 000 por año o si una cuenta que devenga intereses requiere un saldo mínimo que es tan alto que imposibilita su uso.
  - Debe remitir a la USAID los intereses ganados en la cuenta que superen los USD 250 por año. (Puede conservar hasta USD 250 para cubrir costos administrativos). Si es subbeneficiario, deberá remitir el exceso de intereses al primer receptor quien, a su vez, enviará los intereses a la USAID.
  - El pago deberá depositarse en dólares estadounidenses (USD) en la cuenta de la USAID en la Junta de la Reserva Federal de Nueva York (Federal Reserve Board New York, FRBNY) por medio de una transferencia bancaria.
  - En cada transferencia bancaria, se requiere la siguiente información para asegurar la adecuada recepción, aceptación y acreditación de los fondos por parte de la FRBNY:

A	Banco de la Reserva Federal de Nueva York (FRBNY) 33 Liberty Street Nueva York, Nueva York 10045DIVISIÓN DE TRANSFERENCIA DE FONDOS TREAS/NYCABA # 0210-3000-4 (También conocida como Institución Financiera Receptora RI)
B	USAID ALC = 72000001 (Representa la cuenta de la USAID)
C	Tipo / Código de subtipo 10 Banco comercial participante con sistema de transferencia electrónica Fedwire de EE. UU. 15 Banco central extranjero con cuenta en el Banco de la Reserva Federal (FRB)
D	Monto en USD
E	Em FI, institución financiera (Banco central extranjero o participante Fedwire de EE. UU.)
F	Tipo de cambio del monto indicado (USD o moneda extranjera) (si corresponde)
G	Información del beneficiario (institución intermediaria)
H	Remitente/FI: identificador, nombre, dirección
I	Información del remitente al beneficiario (propósito)

- Presentar los datos necesarios de forma correcta para cumplir los requisitos de presentación de informes financieros, incluido el SF-425. (Para obtener más detalles sobre los requisitos de presentación de informes financieros, consulte el Capítulo 5).

Sistema de contabilidad en base a costos devengados

Un método de contabilidad que registra los eventos financieros según la actividad económica, en lugar de basarse en la actividad financiera. Por ejemplo, según este tipo de contabilidad, los ingresos se registran cuando se obtienen y se liquidan, independientemente de la fecha en que se reciba el pago real.

Sistema de contabilidad a base de efectivo

Un método de teneduría de libros que registra eventos financieros basados en los flujos de caja y la posición de caja. Este sistema reconoce los ingresos al recibir el efectivo, y los gastos, cuando se paga en efectivo. En este sistema de contabilidad, los ingresos y los gastos también se denominan recibos de dinero en efectivo y pagos en efectivo. El método contable a base de efectivo no reconoce promesas de pago ni expectativas de recibir dinero o servicios en el futuro, como por ejemplo, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y gastos prepagos o devengados. Esto resulta más sencillo para personas y organizaciones que no tienen cifras importantes en dichas transacciones, o cuando el tiempo entre el inicio de la transacción y el flujo de efectivo es muy breve.

  - Informes de gastos devengados frente a informes de base de efectivo: la USAID permite sistemas de contabilidad en base a costos devengados o a base de efectivo. Si su organización mantiene sus registros según un sistema basado en dinero en efectivo, no necesita establecer un sistema de contabilidad en base a costos devengados. Tenga en cuenta que el sistema de contabilidad a base de efectivo no cumple con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP) y no está reconocido por los Estándares de Informes Financieros Internacionales. Se recomienda enfáticamente el uso de un sistema de

contabilidad en base a costos devengados.

Además, la USAID puede exigir una cobertura de póliza de fidelidad si su organización carece de cobertura suficiente para proteger el interés de la USAID. (Una póliza de fidelidad es una forma de protección que cubre a una organización por las pérdidas en las que puede incurrir como consecuencia de actos fraudulentos. Por lo general, asegura a las empresas por las pérdidas ocasionados por actos deshonestos de sus empleados.) Si dicha póliza es obligatoria, asegúrese de obtenerla en una empresa que cumpla los estándares de la USAID.

Puntos clave de los estándares de las políticas de adquisiciones

Se aplican a: todos los socios y subbeneficiarios financiados por el USG

Obligatorios para: la auditoría anual

Verificados por: la auditoría anual

Regidos por: una combinación de leyes de EE. UU., regulaciones de la USAID y los términos de su adjudicación

3.3.2 Estándares de las Políticas de Adquisiciones

La USAID tiene regulaciones para las adquisiciones que estipulan qué y dónde puede comprar, cómo debe comprar y enviar productos, qué impuestos son aplicables y qué documentación es obligatoria. Las regulaciones específicas se tratan en el Capítulo 4, pero esta sección analiza las políticas de adquisiciones necesarias que deben regir su proceso de compras.

¿Cómo contribuye esto al programa?

Debido a que usted es administrador de los fondos de la USAID, uno de sus objetivos es asegurarse de que su organización utilice este dinero de forma apropiada y eficaz para prestar los servicios necesarios a los beneficiarios. Las regulaciones de adquisiciones están destinadas a garantizar que los fondos no se administren mal ni se utilicen para comprar bienes peligrosos o de baja calidad que pudieran producir más daños que beneficios. El establecimiento de un proceso de adquisiciones apropiado contribuye a proteger su organización y a sus beneficiarios, promueve la transparencia y la responsabilidad, y ayuda a asegurar que los fondos se usan eficazmente para ofrecer los servicios necesarios.

Aspectos Básicos de las Regulaciones

- **Normas de conducta.** Redacte normas de conducta para los empleados y oficiales de su organización que se encargan de la selección de bienes, servicios y consultores y de la supervisión de las adquisiciones. El código de conducta es para todo el personal debido a que el personal participa en las adquisiciones de alguna forma, e incluye:
  - **Conflicto de intereses:** los empleados no deben participar en la selección o inspección de las adquisiciones si existe un conflicto de intereses real o aparente. Esto incluye situaciones donde el empleado, cualquier miembro de la familia directa o la pareja del empleado tienen intereses financieros o de otra índole en la firma seleccionada para una adjudicación. Esto implica cualquier organización que emplee o esté por emplear al empleado, a un miembro de la familia del empleado, o a la pareja el empleado.
  - **Gratificaciones:** los empleados no deben solicitar ni aceptar gratificaciones, obsequios, favores, ni ninguna otra cosa de valor monetario de parte de contratistas de subacuerdos o de subbeneficiarios. No obstante, usted puede establecer normas para situaciones en las que los intereses financieros no sean importantes o e obsequio sea un elemento no solicitado de valor nominal.
  - **Medidas disciplinarias:** las normas de conducta deben describir las medidas disciplinarias que se deben aplicar a los empleados por infringir estas reglas.
- **Competencia libre y abierta:** aliente la competencia libre y abierta en la medida de lo posible.
  - **Ventaja competitiva deshonesta:** a los proveedores que ayudan a elaborar declaraciones de trabajo se les debe prohibir presentar propuestas para ese trabajo.
  - **Criterios de evaluación claros.** las licitaciones deben aclarar los criterios que usará su organización para evaluar las propuestas.
- **Procedimientos generales para**

adquisiciones: en su política de adquisiciones:

- Evite comprar artículos innecesarios.
- Considere las alternativas de alquiler y compra, cuando corresponda.
- Incluya en sus licitaciones elementos tales como:
  - una descripción de los requisitos técnicos;
  - los criterios que se usarán para evaluar las ofertas;
  - los estándares de desempeño mínimos aceptables;
  - las características específicas de los artículos requeridos;
  - la preferencia por productos y servicios que usan el sistema métrico de medición; y
  - la preferencia por artículos de bajo consumo de energía y productos que ayudan a conservar los recursos naturales.

- **Pequeñas empresas de propiedad de mujeres y minorías de EE. UU.:** cuando los beneficiarios establecidos en EE. UU. trabajan en este país deben ofrecer un trato preferencial a las pequeñas empresas estadounidenses, incluidas HUBZone (http://www.sba.gov/hubzone/aboutus/index.html), empresas de veteranos, empresas de veteranos discapacitados en servicio, y empresas de mujeres y minorías. Para lograrlo, sus políticas deberán:
  - Considerar, en su proceso de evaluación, si una empresa tiene la intención de realizar subcontratos con pequeñas empresas de mujeres o minorías.
  - Alentar los contratos con consorcios de pequeñas empresas propiedad de mujeres y minorías cuando un contrato es demasiado grande para que lo maneje una sola firma individualmente.
  - Emplear los servicios de diversas agencias y organizaciones del USG, tales como la Administración de Pequeñas Empresas y la Agencia para el Desarrollo de Empresas de Minorías del Departamento de Comercio, en su proceso de licitación.
- **Instrumentos de adquisiciones:** especifique cuándo se deben emplear los diferentes instrumentos de adquisiciones, como por ejemplo, contratos de precio fijo, contratos de costos reembolsables, pedidos de compra y contratos con incentivos. Sus políticas deben prohibir el uso de métodos de contrato de "costo más un porcentaje del costo" o "porcentaje del costo de construcción".
- **Evaluación de contratistas:** manifieste claramente que sólo celebrará contratos con proveedores que crea que pueden realizar el trabajo requerido de forma satisfactoria. Sus políticas deben considerar la integridad del contratista, los antecedentes de desempeño anterior, los recursos financieros y técnicos o la accesibilidad a otros recursos necesarios. Sus políticas también deben incluir un proceso para garantizar que los proveedores no figuren en la Lista de Partes Excluidas (www.epls.gov), la Lista Consolidada de las Naciones Unidas (http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml), y la Lista de Ciudadanos Designados del Ministerio de Hacienda de EE. UU. (http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/). (Para obtener más información sobre proveedores inelegibles, consulte 4.3.2.4).

Límite de microcompras

El monto que establece su organización por debajo del cual se puede simplificar el proceso de adquisiciones. Por ejemplo, si su límite de microcompras es de USD 1000, puede que tenga que obtener un mínimo de tres propuestas en productos que superen dicho monto, pero no en los de valor igual o inferior al monto estipulado. No existe ningún requisito del USG respecto de cuál debería ser dicho monto.

- **Procedimiento de documentación:** registre el análisis de precios o costos relacionado con cada medida de adquisición. El análisis de costos debe incluir la prueba de permisibilidad (consulte 4.3.2.1).
- **Registros para compras de gran volumen:** como mínimo, lleve registros con la siguiente información en todas las adquisiciones que superen el límite de microcompras:
  - la base de selección;
  - la justificación por la falta de competencia cuando no se hayan obtenido ofertas competitivas;
  - documentación sobre la búsqueda de terrorismo; y
  - la base del costo o precio de adjudicación.

- **Sistema de administración de contratos.** Debería contar, además, con un proceso para evaluar el desempeño de contratistas que documente si el contratista cumple con los términos, condiciones y especificaciones del contrato.
- **Revisión de la USAID previa a la adjudicación:** si su organización no cuenta con una política de adquisiciones que cumpla los estándares mínimos enumerados anteriormente (por ejemplo, si su organización tuvo observaciones en la encuesta previa a la adjudicación en tal sentido), la USAID puede imponer un seguimiento más riguroso de las adquisiciones de su adjudicación, por ejemplo, exigir una revisión de diversos documentos (de licitaciones, estimaciones de costos, etc.) para cualquier adquisición de USD 10 000 o más.

Es importante que adhiera estrictamente a la política de adquisiciones de su organización (que cumple los requisitos de la USAID). No adherir a la política de adquisiciones de la organización es una observación de auditoría frecuente. Por ejemplo, si su organización exige un mínimo de tres ofertas para cualquier compra superior a USD 1000, es esencial obtener los tres presupuestos o más por escrito o documentar un motivo válido por el cual no se pudieron obtener.

3.3.3 Políticas de Recursos Humanos

Existe una cantidad de regulaciones de la USAID que está relacionada con temas de recursos humanos. (Consulte las normas de conducta relativas a conflicto de intereses, gratificaciones y medidas disciplinarias en la sección 3.3.2 en Estándares de las políticas de adquisiciones).

¿De qué manera las políticas de recursos humanos contribuyen al programa?

Las personas son el recurso más valioso de su organización. El establecimiento de un conjunto de políticas de recursos humanos (RR. HH.) no restringe al personal ni a los voluntarios; en realidad, los orienta y protege para que puedan aportar todo su potencial a la organización.

Algunas políticas de RR. HH. son exigidas por la legislación local, la legislación de EE. UU. o su agencia financiadora, mientras que otras son normas prácticas o necesarias para administrar una organización eficiente. Independientemente de la fuente, el establecimiento de políticas de RR. HH. claras y bien elaboradas no sólo mejorará la comunicación entre gerentes y empleados, aclarará las expectativas y garantizará un trato equitativo para todo el personal, sino que además puede proteger su organización en contra de querellas y juicios, si los hubiere.

Se recomienda revisar las políticas de RR. HH. en lo que respecta al cumplimiento de los requisitos de la USAID. Este proceso le permitirá identificar y resolver las brechas o conflictos. Su organización debería recopilar un manual del empleado para distribuirlo al personal.

Aspectos Fundamentales de las Políticas

- **Leyes y regulaciones laborales locales:** las organizaciones deben acatar las leyes laborales del lugar donde emplean personal. Por ejemplo, pueden existir regulaciones para prevenir la discriminación en la contratación o para exigir ciertos beneficios. También es importante, tanto para las organizaciones como para los empleados, dejar en claro desde el principio el proceso de las medidas disciplinarias o despidos, los derechos del empleado y del empleador, y los motivos de tales medidas o despidos.
- **Normas de conducta:** se establecen normas de conducta para regular el comportamiento y la conducta profesional que afectan la capacidad del empleado para realizar su trabajo y representar a la organización. Las relacionadas con adquisiciones (3.3.2) se detallaron anteriormente, pero tal vez desee ampliarlas para incluir: presentarse a trabajar a horario, realizar las tareas asignadas, propiciar un entorno laboral seguro y saludable, y normas para el lugar de trabajo en común, como la prohibición de la discriminación o el acoso sexual.
- **Seguimiento de hojas de asistencia:** las hojas de asistencia son un requisito para la auditoría anual y para todo el personal cuyo sueldo proviene de los fondos de la USAID, incluidos los contratistas y el personal de tiempo parcial. Además, resulta útil que los voluntarios completen hojas de asistencia simplificadas, para que usted pueda realizar un seguimiento de sus horas y contabilizar sus aportes para cumplir con su contribución de costo compartido (si la tiene).
- **Diagnóstico en decisiones de contratación:** se le solicita contar con un resumen de los antecedentes académicos y laborales (un Curriculum Vitae o CV) de cada

empleado contratado bajo su adjudicación a fin de verificar sus antecedentes salariales y de empleo. El Acuerdo de Cooperación no exige el uso del SF-1420, la "Hoja de datos biográficos del empleado contratista" (formulario AID-1420-17, http://www.usaid.gov/forms/AID1420-17.doc), el formulario estándar usado para documentar los antecedentes salariales de los empleados y contratistas. No obstante, el formulario de datos biográficos "1420" se utiliza a menudo durante el proceso de contratación porque es una forma fácil de recopilar la información pertinente. Tenga en cuenta que, aunque el uso de este formulario no es obligatorio, la USAID lo solicita habitualmente para justificar los salarios.

- **Protecciones de contratación para organizaciones religiosas sin fines de lucro:** conforme a las leyes de Oportunidades equitativas de empleo de EE. UU., una organización religiosa sin fines de lucro (FBO) que implementa un programa de la USAID tiene el derecho de contratar a personas que comparten la religión de la organización para que lleven a cabo sus actividades. Si opta por esta medida, cerciórese de que sus políticas de RR. HH. sean claras en este punto.
- **Política para un lugar de trabajo libre de drogas:** su Acuerdo de Cooperación le exige a usted y a los subdonatarios de su organización emitir una declaración en favor de un lugar de trabajo libre de drogas. Esta política debe estar firmada por cada uno de los empleados de su organización. Una buena forma de cumplir el requisito de firma para esta política es incluirlo en dos documentos: primero, en el manual de RR. HH. y, segundo, como un documento aparte, de una página, que debe estar firmado por cada uno de los empleados y guardado en los archivos del personal.

  De acuerdo con las provisiones estándar obligatorias del USG, la declaración de la Política en favor de un lugar de trabajo libre de drogas debe incluir:

  - una declaración que prohíba la fabricación, distribución, administración, posesión o uso ilegales de cualquier sustancia controlada;
  - medidas específicas que tomará su organización en contra de empleados que violen dicha prohibición; y
  - condiciones de empleo bajo cualquier adjudicación que establezcan que todo empleado debe:
    - acatar los términos de la declaración, y
    - notificarlo a usted por escrito si fue declarado culpable de violar una ley penal sobre drogas en el lugar de trabajo no después de trascurridos cinco días calendario a partir de la fecha de la condena.

  Además, su organización tiene la obligación de implementar un programa de concienciación constante en favor de un lugar de trabajo libre de drogas, que mantenga a los empleados informados sobre:

  - los peligros del abuso de drogas en el lugar de trabajo;
  - su política en favor de un lugar de trabajo libre de drogas;
  - programas de asesoramiento sobre drogas, rehabilitación y asistencia para los empleados; y
  - las sanciones que puede imponer por infracciones de abuso de drogas en el lugar de trabajo.

  La declaración de esta política y el programa deben estar preparados dentro de los 30 días a partir de la fecha de entrada en vigor de su adjudicación.

  Debe notificar a la USAID de inmediato si un empleado es declarado culpable de una infracción por drogas en el lugar de trabajo. Debe enviar dicha notificación por escrito dentro de los 10 días calendario después de la condena e identificar el cargo del empleado y el número de cada adjudicación en la que trabajó el empleado.

  Dentro de los 30 días a partir de la condena de un empleado, usted debe:

  - tomar las medidas de personal pertinentes en contra del empleado, hasta e incluido el despido (lo que corresponda según las políticas de RR. HH. de su organización y las leyes laborales aplicables), o
  - solicitarle al empleado que participe de forma satisfactoria en un programa de asistencia o rehabilitación por abuso de drogas, aprobado por una agencia nacional, estatal o local de salud, de cumplimiento de la ley u otra agencia que corresponda.

  En el caso de que las leyes locales le impidan cumplir totalmente con las obligaciones de la política del USG para un lugar de trabajo libre de drogas, notifique al AO o AOTR y solicite asesoramiento.

- **Política de VIH/SIDA:** una política de VIH/SIDA define la postura de una organización respecto del empleo de personas que conviven con el VIH o SIDA, y el tratamiento esperado de dichas personas en el lugar de trabajo. Aunque no sea obligatoria una política de VIH/SIDA, se la considera una buena práctica para cualquier organización, en particular para aquellas que trabajan en el ámbito del VIH/SIDA. Una política de VIH/SIDA formaliza el compromiso de la organización de abordar el tema del VIH/ SIDA y brindar apoyo al personal que convive con el VIH o SIDA, incluidos los beneficios de la atención o el tratamiento, ajustes en las asignaciones de trabajo cuando sea posible, y la seguridad en el trabajo. El desarrollo de una política integral de VIH/SIDA puede permitirle a la organización mantener y beneficiarse con los empleados competentes.

  Asegúrese de que su organización cumpla las leyes laborales nacionales y locales respecto del empleo de personas que conviven con el VIH/SIDA. En algunos casos, la política de su organización puede exceder lo que se exige legalmente, en particular en países que no cuentan con leyes sobre el empleo de personas que conviven con el VIH.

Elaboración de un Manual del Empleado

Una vez que haya desarrollado y revisado las políticas de RR. HH. de su organización, imprímalas y reúnalas en un manual del empleado para distribuirlo al personal. Cerciórese de que el personal firme una declaración donde conste que lo recibieron y lo leyeron, y que comprendieron su obligación de adherir a la política de la organización. También incluya una revisión de la política de personal en su proceso de orientación.

3.4 Planificación

La herramienta de implementación y entregables más importante que debe desarrollar durante la fase de inicio es el plan de trabajo. Un buen plan de trabajo sintetiza toda la planificación técnica, organizacional y financiera de su programa. Toma la descripción del programa aprobada en el Acuerdo de Cooperación y la traduce en un plan de implementación específico de un año que la USAID debe aprobar antes de que pueda empezar a trabajar. Esta sección comienza analizando la planificación de trabajo, que comprende lo que usted desea lograr, y cómo y cuándo prevé lograrlo. Luego se presenta la sección de evaluación y seguimiento como una consideración esencial. El capítulo termina con el tratamiento de otro entregable importante exigido por la USAID: el plan de marcado y promoción de marca (3.5.2).

3.4.1 El Plan de Trabajo

El plan de trabajo es una descripción detallada de cómo planea exactamente implementar el primer año de su programa. Aunque su adjudicación puede tener un período de desempeño de varios años, habitualmente los planes de trabajo se elaboran y presentan anualmente para permitir ajustes al programa año a año.

Los planes de trabajo se basan en la descripción del programa que consta en su Acuerdo de Cooperación. Mientras que la descripción del programa expresa lo que usted planea lograr durante la vigencia de la adjudicación, su plan de trabajo proporciona los detalles y los temas específicos. El plan de trabajo constituye una parte importante de su obligación anual con la USAID y de su propio proceso interno de gestión de proyectos. Además de ser una herramienta para informar a la USAID cómo ejecutará su programa, el plan de trabajo es un instrumento excelente de uso interno para planificar y gestionar mejor sus actividades.

3.4.1.1 Secciones del Plan de Trabajo

En ocasiones, la USAID puede solicitarle que utilice un formato específico pero, por lo general, podrá elaborar su plan de trabajo como prefiera. A continuación, encontrará las cinco secciones más importantes que pueden incluir los planes de trabajo:

I. Resumen ejecutivo
II. Plan de implementación
   a. Matriz lógica del plan de trabajo
III. Plan de evaluación y seguimiento
IV. Presupuesto
V. Gestión y dotación de personal

Además, los planes de trabajo habitualmente incluyen apéndices con material complementario e información adicional sobre su programa.

I. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo, por lo general, de no más de dos páginas proporciona una descripción general del proyecto y la manera de implementarlo. Incluye el presupuesto total necesario para el año, dividido por actividad principal, y un cuadro sinóptico de los objetivos que prevé alcanzar durante el año. Si está implementando un proyecto en varios países, incluya una descripción general y luego una introducción para cada país. Si se está en medio de la ejecución de un programa de varios años, es aconsejable incluir un breve resumen del progreso del proyecto hasta la fecha y la relación con el plan de trabajo actual. Por ejemplo, puede explicar cómo una fase inicial lenta en el primer año afectó los planes originales y que su plan de trabajo del segundo año incluye ajustes para cumplir los objetivos. No obstante, absténgase de elaborar una descripción detallada sobre el progreso; resérvela para los informes de desempeño trimestrales. Además, evite entrar en demasiados detalles sobre los ajustes de cada actividad; incluya esos detalles en las descripciones de las actividades en el plan de implementación.

II. Plan de Implementación

El plan de implementación, la parte central de su plan de trabajo, contiene una descripción detallada de cada actividad. Puede adoptar diferentes enfoques para organizar esta sección, según el número de países y la estructura de las actividades de su programa.

Algunos socios comienzan con las actividades a nivel de la sede principal, tales como la elaboración de los materiales de capacitación. Luego los programas se desglosan en objetivos estratégicos (SO), metas generales y a largo plazo que se vinculan directamente con la descripción del programa en su Acuerdo de Cooperación. Por lo tanto, las descripciones de las actividades se clasifican según los objetivos estratégicos, como se muestra en la Figura 6. Por lo general, las actividades deben ajustarse al cumplimiento de los objetivos. Recuerde explicar todos los objetivos que se ha comprometido a lograr. Si planea informar sobre un objetivo, debe incluir una descripción de la actividad que explique cómo se logrará (consulte la sección 3.4.1.2 sobre descripciones de actividades).

a. Matriz lógica del plan de trabajo

Su plan de implementación puede incluir una matriz lógica de plan de trabajo; esta matriz vincula actividades, líneas de tiempo y objetivos. Por lo general, la matriz lógica

Figura 6: Implementación del plan de trabajo

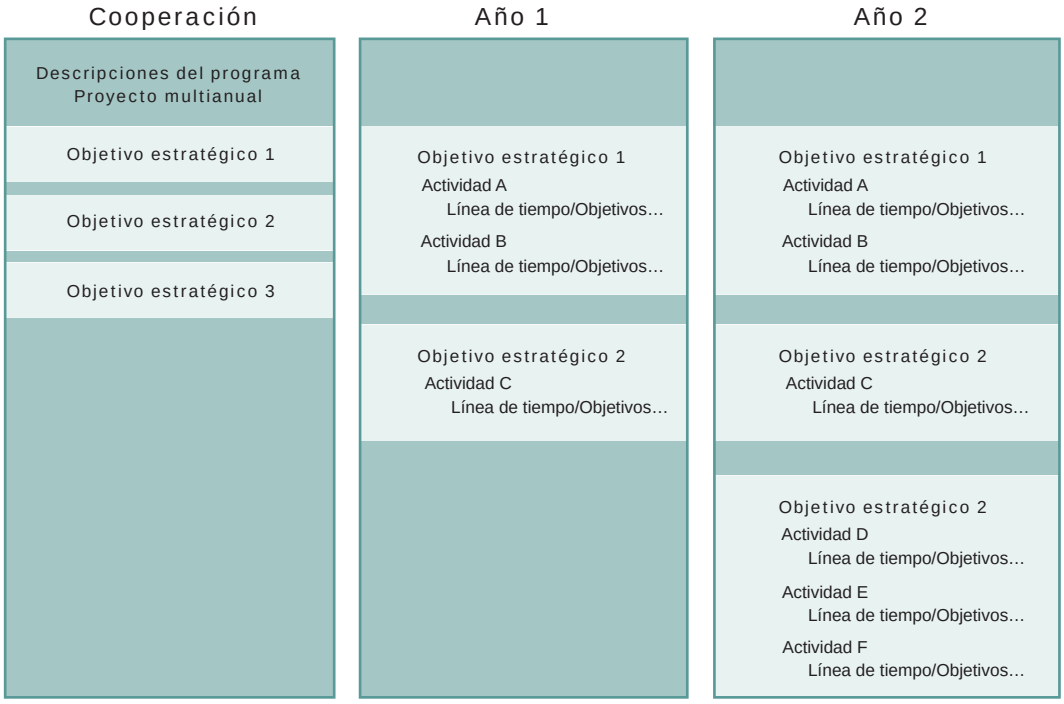


Figura 7: Ejemplo de matriz lógica del plan de trabajo para un programa de microemprendimientos de mujeres en 3, 6, 9 y 12 meses

Actividad	Productos 3 meses	Productos 6 meses	Productos 9 meses	Productos 12 meses	Objetivo	Indicadores	Sub beneficiarios	Lugar
Kenia								
Objetivo estratégico 1: Otorgar poder a mujeres a través de asociaciones que generan ingresos.								
Actividad 1: Formación de asociaciones de mujeres	Establecer 3 asociaciones de 10 mujeres cada una	Agregar 3 asociaciones (6 en total) de 10 mujeres cada una	Agregar 3 asociaciones (9 en total) de 10 mujeres cada una	Agregar 3 asociaciones (12 en total) de 10 mujeres cada una	Hacer participar a 120 mujeres a través de la extensión a la comunidad para formar 12 asociaciones que generen ingresos	N.° de mujeres participantes	Nairobi Youth Alliance	Nairobi
Actividad 2: Líderes de mejores prácticas comerciales	Capacitar a 10 líderes femeninas de la comunidad	Capacitar a 10 líderes femeninas de la comunidad adicionales	Capacitar a 10 líderes femeninas de la comunidad adicionales	Capacitar a 10 líderes femeninas de la comunidad adicionales (40 en total)	Capacitar a 40 mujeres en oficios y prácticas comerciales eficaces	N.° de mujeres capacitadas	Global Grassroots	Nairobi

del plan de trabajo será similar al cuadro de la Figura 7, presentada en el mismo orden que su plan de trabajo (Actividades y objetivos estratégicos). Para cada actividad, se mencionan productos de 3 meses, 6 meses, 9 meses y 12 meses. Los productos de 12 meses serán acumulativos. La matriz lógica del plan de trabajo también muestra sus objetivos, los subbeneficiarios y la ubicación geográfica de cada actividad

III. Plan de Evaluación y Seguimiento

Los planes de evaluación y seguimiento contienen los siguientes elementos (consulte la sección 3.4.2):

- indicadores, clasificados por lugar/área geográfica y actividad;
- indicadores adicionales de la USAID en el país respectivo, clasificados por lugar y actividad;
- indicadores adicionales que planea usar para realizar el seguimiento de sus programas, clasificados por área geográfica y actividad;
- una explicación detallada que describa su proceso de M&E; y
- definiciones precisas para medir los objetivos.

La explicación debe incluir información sobre:

- cómo se recolectan los datos;
- cómo se ingresan en el sistema de M&E;
- la frecuencia con la que se recolectan y se ingresan los datos;
- con qué controles o medidas cuenta para garantizar la exactitud y la calidad de los datos;
- cómo usará los datos para las mejoras al programa; y
- una descripción general de la capacitación que ofrece al personal encargado de recolectar los datos.

Por último, debe incluir definiciones precisas para todos los indicadores. Por ejemplo, cuando considera que alguien está “capacitado”, ¿existe un examen o cierto número de clases que el empleado debe tomar? ¿Hay estándares y certificaciones gubernamentales a los que debe adherir?

IV. Presupuesto

La sección del presupuesto incluye una explicación y hace referencia a un presupuesto adjunto. La hoja de cálculo y la explicación del presupuesto se deben elaborar según las categorías presupuestarias estándar de la USAID.

El texto explicativo debe ser una introducción general de un párrafo o dos sobre el gasto general. ¿El programa está en la dirección correcta desde el punto de vista del gasto? Si no es así, ¿cuál es el motivo? ¿Planea cambiar, retardar o acelerar el gasto?

Además, si prevé la necesidad de una modificación presupuestaria, determine si estos cambios cumplirán con el 10% del límite de reformulación presupuestaria que requiere la aprobación de la USAID. Explique los motivos de la modificación presupuestaria y cómo compensará los déficits en las áreas de donde extraerá el dinero.

V. Gestión y Dotación de Personal

La sección sobre gestión y dotación de personal incluye un cuadro de organización que muestra la estructura de subordinación e identifica al personal. Además, un texto explicativo puede detallar las estrategias de dotación de personal, tales como el reclutamiento y planes de conservación de voluntarios, la capacitación y las estrategias de gestión en el país y de subbeneficiarios.

Para los acuerdos de varios años, los planes de trabajo después del primer año pueden concentrarse en cambios recientes o futuros en la estructura de personal del proyecto y su impacto en los planes del año próximo. Tenga en cuenta que la atención siempre debe estar puesta en el impacto sobre la implementación del año próximo.

Apéndices

La inclusión de apéndices en su plan de trabajo varía ampliamente de un socio a otro y de un programa a otro. Algunos ejemplos de documentos que puede adjuntar en un apéndice incluyen:

- documentos en otros formatos que son difíciles de integrar al documento principal (por ejemplo, un presupuesto para un plan de trabajo creado con Microsoft Office Excel);
- documentos con gráficos, como los cuadros organizacionales;
- información complementaria que proporciona detalles adicionales sobre su programa, como resúmenes de planes de estudio o programas de capacitación; e
- información adicional sobre subbeneficiarios, que incluye cartas de entendimiento.

Aunque los apéndices pueden ser útiles, tenga la precaución de no incluir demasiada información en un apéndice. Si advierte que su plan de trabajo se duplica en extensión después de incluir los apéndices, considere si serán realmente útiles para su AOTR.

Una buena alternativa es adjuntar un listado de los materiales que usa su programa con un índice o una breve sinopsis de cada punto. Este listado puede incluir formularios de recolección de datos, manuales de capacitación, folletos informativos, hojas con notas, etc. Incluya detalles sobre el idioma en el que está escrito el texto, el número de páginas, quién elaboró el documento y la fecha de la última revisión. De esta forma, el AOTR podrá solicitarle una copia del documento completo si lo necesita.

3.4.1.2 Descripciones de Actividades

Las descripciones de las actividades son una parte central de su plan de trabajo, de modo que una buena práctica es empezar a redactar las descripciones de sus actividades primero y, a continuación, elaborar el resto del plan de trabajo en torno a ellas.

El primer paso es dividir el trabajo planificado en “actividades” y “objetivos”.

Actividades y Objetivos

Los planes de trabajo agrupan las actividades según los objetivos. Un objetivo es una meta de alto nivel cuyo logro depende del trabajo de las actividades combinadas. Se relaciona con la descripción del programa que consta en su Acuerdo de Cooperación. Las actividades para el logro de dicha meta se clasificarán dentro de dicho objetivo.

Una actividad es una serie de tareas con uno o dos productos principales. Los productos deben estar directamente relacionados con sus metas. Si hay una cantidad de metas diferentes para una actividad, trate de recategorizarlas. ¿Las tareas de una actividad están íntimamente relacionadas y todas apuntan al mismo objetivo? Si no es así, considere reorganizar sus actividades.

Si una actividad no se ajusta fácilmente a un objetivo, trate de determinar cuál es el efecto directo principal. Por ejemplo, quizás un evento que está patrocinando promueve la mediación, genera conciencia sobre formas autóctonas de resolución de conflictos, incentiva el escuchar activamente y proporciona información sobre la reconciliación interpersonal, pero el objetivo principal es la mediación. Si tiene otros objetivos estratégicos para las formas locales de resolución de conflictos, el escuchar activamente y la reconciliación interpersonal, puede mencionar de qué manera esta actividad se vincula con aquellos otros objetivos estratégicos en la descripción de la actividad.

Escritura de las Descripciones de Actividades

Una buena descripción de actividad debería transmitir lo siguiente:

- qué planea hacer;
- cómo planea hacerlo;
- cuánto tiempo llevará;
- quién lo hará;
- a quién o con quién lo hará;
- dónde se llevará a cabo la actividad (varios lugares o un único lugar);
- cómo se vincula la actividad con otras actividades, en este proyecto o en proyectos asociados (incluidas las redes de contactos);
- costos importantes asociados con la realización de este trabajo; y
- productos y efectos directos previstos y cómo planea medirlos.

El propósito principal de las descripciones de actividades es presentar los detalles técnicos y líneas de tiempo, que debe cubrir en profundidad. Otras áreas (personal, presupuesto y M&E) no necesitan ser tan exhaustivas, ya que el lector se remitirá a esas secciones en su plan de trabajo. Sin embargo, resulta muy útil analizar cómo una actividad particular se relaciona con esas secciones.

En cada descripción de actividad, haga referencia a socios, materiales o planes de estudio que planea usar o con los que trabajará. Ponga los detalles sobre sus subbeneficiarios o los planes de estudio que propone utilizar en un anexo para evitar desviarse demasiado del análisis de la implementación.

Esquema y Ejemplo de Descripción de Actividades

A continuación se ofrece un esquema de descripción de actividad:

- nombre de la actividad
- tipo de programa/área de actividad del programa
- alcance geográfico de la actividad;
- descripción técnica del proyecto; y
- estado actual de la actividad (¿es nueva o es la continuación de una actividad anterior?).
  - Si es una actividad nueva, ¿qué pasos tiene que dar para empezar? ¿Cuánto tiempo tomará la fase de inicio?
  - Si es la continuación de una actividad anterior, ¿hay cambios/ampliaciones este año?
- Incluya otros pasos específicos que sean necesarios para alcanzar las metas de este año, como la necesidad de identificar lugares, contratar o reclutar voluntarios, desarrollar materiales, realizar adquisiciones importantes (vehículos), etc., además de plazos estimados de finalización.
- Quién realizará el trabajo: personal, voluntarios o subbeneficiarios.
- Quién realizará el trabajo: personal, voluntarios o subbeneficiarios.
- Metas estimadas para la actividad.
- Indicadores que usará para medir el impacto y la calidad.
- Articulaciones con otros programas y efectos adicionales que pueda tener el programa.

Figura 8: Ejemplo de descripción de actividad: Atención domiciliaria para la comunidad

Atención domiciliaria para la comunidad

La actividad de Atención Domiciliaria para la comunidad es un programa de cuidados paliativos en domicilio organizado y mantenido por voluntarios de la comunidad local. Esta actividad está dirigida a 20 comunidades rurales en la Región de las Naciones, Nacionalidades y Pueblos del Sur (SNNPR) en Etiopía. Este programa utiliza el material de capacitación "Atención domiciliaria en Etiopía" elaborado por la ONG XYZ y aprobado para su implementación por el Gobierno de Etiopía. El material se tradujo al idioma local más hablado en SNNPR.

Esta actividad se iniciará al recibir la aprobación del plan de trabajo. Nuestra Gerente de Capacitación, Almez Hailu, enfermera registrada con cinco años de experiencia en HBC, terminó la capacitación del plan de estudios en agosto. Viajará a SNNPR dentro de un mes para organizar y llevar a cabo la primera capacitación de capacitadores. Nos hemos asociado con la Agencia de Salud Regional de SNNPR para aportar 10 capacitadores que conozcan el idioma local y Amharic. La capacitación consiste en un curso de dos semanas y dos semanas de práctica realizando intervenciones domiciliarias supervisadas Después de que los capacitadores hayan terminado su capacitación, serán enviados a las 20 aldeas en cinco grupos de dos. Pasarán aproximadamente un mes en cada aldea. En el transcurso de un año, irán a cada aldea una vez.

Cuando estén en las aldeas, trabajarán con las comunidades locales para identificar a personas que necesitan atención y establecerán comisiones de atención domiciliaria, comenzando con las familias especialistas. Una vez que haya 10 personas capacitadas, esperamos que cada una de ellas contacte y capacite a 10 voluntarios como mínimo en cada aldea, para hacer un total de 210 personas capacitadas.

De acuerdo a los datos de prevalencia actuales, estimamos que hay un promedio de 25 PLWHA en cada aldea. Nuestro objetivo es ofrecer al menos visitas semanales a cada una de dichas PLWHA después de haberlas identificado y de haber capacitado a los voluntarios. Eso significaría brindar cuidados paliativos domiciliarios a aproximadamente 500 personas.

Las comisiones de atención de la comunidad aprenderán una manera básica de llevar registros y recibirán formularios sencillos que deberán completar en cada visita. Nuestro Personal de Campo de M&E viajará una vez al mes a cada aldea para recolectar los datos y recibir informes orales de las comisiones respecto del estado de sus programas. Estos miembros del personal también podrán reponer equipos de atención domiciliaria y responder preguntas que puedan tener los voluntarios. El Personal de Campo permanecerá en cada aldea por una semana y visitará varios hogares durante su estadía para asegurar el control de la calidad.

También trabajaremos con la oficina de la Agencia de Salud Regional para hacer el seguimiento de los efectos a través de envíos a especialistas para otro tratamiento, análisis y programas de niños huérfanos y vulnerables.

3.4.1.3 Presupuesto del Plan de Trabajo

El presupuesto del plan de trabajo debe incluir seis elementos:

- hoja de cálculo del resumen presupuestario;
- hoja de cálculo del presupuesto detallado;
- texto explicativo del presupuesto;
- identificación de viajes internacionales;
- identificación de artículos que necesitarán excepciones o aprobaciones; y
- detalles de costo compartido/fondos de contrapartida.

Para las hojas de cálculo del presupuesto, tanto el resumen como el detalle, se debe usar el formato de Microsoft Office Excel®, y la mejor opción es colocarlas en un mismo archivo con diferentes pestañas. Lo ideal es que el total de la pestaña de resumen se genere automáticamente a partir del detalle.

Hoja de Cálculo del Resumen Presupuestario

El resumen presupuestario mostrará los totales de cada una de las categorías presupuestarias estándar de la USAID. La hoja de cálculo también debe indicar el costo compartido o los fondos de contrapartida cuando corresponda. Las categorías presupuestarias estándar están incorporadas en el ejemplo de hoja de cálculo de resumen presupuestario en la Figura 9.

Figura 9: Ejemplo de resumen presupuestario

Resumen presupuestario para mi ONG						Costo compartido (si corresponde)	Total de costos del proyecto
		Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Total**	**3 años**	**3 años**
A.	Personal	45 000	47 250	49 612	141 862	50 000	191 862
B.	Beneficios adicionales	9000	9450	9922	28 372	5000	33 372
C.	Consultores	10 000	10 500	11 025	31 525		31 325
D.	Viajes, transporte	22 000	23 100	24 255	69 355		69 355
E.	Equipos	40 000	0	0	40 000	6535	46 798
F.	Suministros	4990	882	926	6798		6798
G.	Servicios contractuales (subcontratistas)	135 000	141 750	148 837	425 587		425 587
H.	Costos del programa	75 000	78 750	82 688	236 438	143 634	380 072
I.	Otros gastos (p. ej., auditorías)	25 000	26 250	27 563	78 813		78 813
J.	Costos indirectos	0	0	0	0		0
	TOTAL	**365 990**	**337 932**	**354 828**	**1 058 750**	**205 169**	**1 263 919**

Figura 10: Ejemplo de presupuesto detallado

Presupuesto detallado del año 1 (1.° de ene., 2010 a 31 de dic., 2010)					
A.	Personal	Cargo	Tarifa mensual	Cantidad de meses, LOE*	Total de año 1
1.	Darlene Director	Directora de Proyectos	USD 1000	12	USD 12 000
2.	Frank Finanzas	Gerente Financiero	USD 900	12	USD 10 800
3.	Paul Programa	Oficial de Programas	USD 800	12	USD 9600
4.	Patience Asistente de Programa	Asistente de Programas	USD 650	12	USD 7800
5.	Robby Recepcionista	Recepcionista	USD 400	6	USD 2400
6.	Charly Chofer	Chofer	USD 400	6	USD 2400
	SUBTOTAL				**USD 45 000**

* LOE: nivel de esfuerzo

Hoja de Cálculo del Presupuesto Detallado

El presupuesto detallado desglosa los costos aún más, y cada partida debe incluir también un costo unitario.

Lo ideal es que los totales de la hoja de cálculo del presupuesto detallado se calculen basándose en fórmulas específicas, que se vinculen directamente con la hoja de cálculo del resumen. Esto será de gran ayuda si necesita reformular el presupuesto.

La Figura 10 es un ejemplo de una sección (A. Personal) de la hoja de cálculo de presupuesto detallado para Mi ONG.

Texto Explicativo del Presupuesto

El texto explicativo del presupuesto debe hacer referencia a las hojas de cálculo del resumen y del presupuesto detallado. Debería comenzar por explicar cada una de las categorías presupuestarias estándar y ofrecer una breve descripción de los costos principales en los que se incurrirá. Ciertas categorías presupuestarias requieren explicaciones adicionales, como las siguientes:

- **Personal:** identifique al personal clave y el porcentaje del tiempo dedicado al proyecto.
- **Beneficios adicionales:** es importante identificar los beneficios adicionales a los que tiene derecho su personal de forma separada, de modo que la USAID puede comprender cómo se relaciona su política de RR. HH. con el presupuesto. (Además, tenga en cuenta que si la política de su organización determina pagar una indemnización al personal al final del contrato, esto debe estar reflejado en el presupuesto y las notas del presupuesto). Recuerde registrar los gastos devengados en su sistema de contabilidad si es a base de efectivo.
- **Contratos:** esto puede incluir el nombre de los subbeneficiarios que desea utilizar en e proyecto. Incluya todos los costos de proyecto de sus subbeneficiarios debajo de esta partida (y luego las notas de presupuesto y detalle presupuestario correspondientes como apéndices), a diferencia de incluir las partidas presupuestadas (como salarios, beneficios adicionales, viajes, etc.) en las partidas de su propia organización. Para consultores,

recuerde incluir la justificación de tarifa (como por ejemplo, la tarifa diaria basada en sus antecedentes salariales establecidos y verificados o el formulario SF-1420) y la justificación de unidad (como número de días, etc.).

- **Viajes:** identifique los viajes internacionales y proporcione la justificación correspondiente.
- **Equipos:** identifique los equipos que necesitarán excepciones o aprobaciones, incluidos los vehículos, y proporcione la justificación correspondiente. Además, identifique los procedimientos que usará en las adquisiciones (obtención de varias ofertas, por ejemplo).
- **Otros costos directos:** identifique otros gastos atribuibles directamente al proyecto que no estén incluidos en las partidas presentadas anteriormente. Estos costos variarán de una organización a otra y pueden incluir costos como alquileres, servicios públicos, suministros, equipos consumibles, etc. Los costos unitarios para este tipo de partidas pueden basarse en la experiencia previa de la organización respecto de la implementación de proyectos de un alcance y tamaño similares.
- **Subacuerdos:** identifique a los socios e incluya una breve descripción de las actividades que implementará con ellos o que les hará implementar.
- **Costos indirectos:** costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero que son difíciles de atribuir a un proyecto específico, como alquileres, servicios públicos o personal de apoyo administrativo. Si se establece una NICRA, incluya la tasa y cómo se calcula. También aclare si la NICRA es la tasa provisoria o definitiva. (Para obtener más información sobre costos indirectos, consulte la sección 4.3.1.6. Para más información sobre cómo establecer una NICRA, consulte la sección 2.5.2).

El texto explicativo debe analizar también el estado del gasto general del programa. ¿El programa está en la dirección correcta desde el punto de vista del gasto? Si no es así, ¿qué planea cambiar, retardar o acelerar?

Identificación de elementos que necesitarán excepciones o aprobaciones

Incluya una lista de productos básicos restringidos, como vehículos, productos farmacéuticos y otros artículos que requieran excepciones y/o aprobaciones.

Costo compartido/fondos de contrapartida
Redacte una breve descripción de las contribuciones de su organización al proyecto que se apliquen a su costo compartido u obligación de contrapartida, si los hubiere.

Costo compartido frente a fondos de contrapartida

La expresión "fondos de contrapartida" se utiliza cuando se les solicita a los beneficiarios del programa que contribuyan con un determinado monto de fondos no aportados por el Gobierno de Estados Unidos para un proyecto a fin de ser elegibles para recibir fondos del gobierno. "Costo compartido" hace referencia a todos los demás casos donde las contribuciones que no provienen del USG están destinadas a un programa.

Considere detenidamente el monto del costo compartido o los fondos de contrapartida que su organización podrá contribuir. Una vez que se propone y aprueba el costo compartido o los fondos de contrapartida, ambas alternativas son legalmente vinculantes y su organización tendrá la obligación de contribuir ese monto. También es importante dejar en claro qué moneda se usará para los gastos locales. Cuando proponga un monto de costo compartido, preste especial atención a si es en dólares estadounidenses o en la moneda local.

3.4.1.4 Características de un Buen Plan de Trabajo

Las siguientes son tres características de un buen plan de trabajo:

1. El plan de trabajo describe actividades de forma minuciosa y completa, de modo que alguien que no conozca el proyecto pueda entenderlo.
2. Las diferentes secciones del plan de trabajo están conectadas. Por ejemplo, si la descripción de la actividad dice que se llegará a un número de 50 personas, la sección de M&E describirá cómo se determinará si se alcanzó dicho número, la sección de presupuesto dará cuenta del costo de llegar a 50 personas y la sección de dotación de personal mostrará cómo la organización contratará y capacitará a alguien para llegar a esas 50 personas.
3. Las actividades propuestas, el plazo de tiempo y el presupuesto son realistas y se pueden lograr.

3.4.1.5 Revisión y Aprobación del Plan de Trabajo

Una vez que realiza el borrador de su plan de trabajo, envíelo de acuerdo con las instrucciones en su Acuerdo de Cooperación. Por lo general, esto significa enviarlo electrónicamente al AOTR, quien luego coordinará una revisión técnica con diferentes expertos de la USAID. Se le puede solicitar que realice modificaciones en el programa, que abarcan desde pequeños ajustes a una reorganización importante del programa. Nuevamente, por lo general, los cambios importantes se solicitan si las actividades propuestas no están de acuerdo con las pautas de la USAID o los planes del país anfitrión. Si estos cambios afectan sus metas o presupuesto, asegúrese de advertir al AOTR al respecto. Los cambios importantes que requieren una modificación presupuestaria o cambios respecto del alcance o las metas pueden necesitar una modificación en su acuerdo.

Generalmente, el proceso de revisión para el primer año tomará más tiempo e incluirá más rectificaciones que las revisiones posteriores.

Cuando haya terminado de hacer los cambios solicitados, el AOTR realizará una revisión final y emitirá una aprobación formal del plan de trabajo. En este momento, si está planeando utilizar un método de reembolso, puede comenzar a implementar. Si está operando según un sistema de anticipo de fondos, el AOTR hará los arreglos necesarios para que reciba una obligación adicional de donde puede extraer fondos. La obligación puede tomar hasta un mes y dos semanas adicionales para que los fondos lleguen a su cuenta bancaria. Recuerde planificar en consecuencia y manejar las expectativas de los interesados en el proyecto.

Se debe tener en cuenta una consideración importante: si su organización aún tiene condiciones previas a la adjudicación pendientes que usted no ha cumplido al momento de estar preparado para la implementación, la USAID puede impedir que su organización reciba financiamiento. (Para obtener más información sobre las condiciones previas a la adjudicación, consulte el Capítulo 2).

3.4.2 Inicio del Sistema de Evaluación y Seguimiento (M&E)

La experiencia demuestra que es una buena prácticaconsiderar la evaluación y el seguimiento desde el principio. Aunque existen versiones de evaluaciones realizadas al final del proyecto, debe realizar una al inicio del proyecto para que sirva como el punto de partida o línea de base para medir el cambio. Esto implica recolectar datos antes de que comience la intervención.

Aunque habitualmente se los menciona juntos, la evaluación y el seguimiento son, en realidad, dos actividades distintas, relacionadas pero no idénticas. Lo que tienen en común es que procuran aprender de lo que está haciendo y de cómo lo está haciendo.

El seguimiento implica rastrear el progreso del proyecto, es decir, reunir y analizar información de forma sistemática sobre lo que está haciendo, a quiénes llega, y si las actividades se están implementando de acuerdo al plan. Proporciona la base para la evaluación. La evaluación es la comparación del impacto real del proyecto con los planes acordados. Examina lo que se propuso llevar a cabo, lo que logró y cómo lo logró.

Su sistema de M&E recaba información sobre docenas de puntos de datos en todo su programa para que pueda realizar el seguimiento del progreso y analizar la eficacia de cada actividad.

Puntos clave de la configuración del sistema de M&E

Se aplican a: todos los beneficiarios

Obligatorios para: informes de desempeño

Verificados por: análisis de calidad de datos

Regidos por: su Acuerdo de Cooperación y las regulaciones de la USAID

¿Cómo Contribuye esto al Programa?

La configuración de un sistema de M&E es mucho más que simplemente crear una hoja de cálculo o una base de datos. También debe comprender sus objetivos generales y resolver cómo realizar el seguimiento de las actividades y el progreso para asegurarse de que está logrando los objetivos.

Al diseñar detenidamente un sistema de M&E que sea fácil de aplicar y responda a los desafíos de operar en el campo, tendrá una herramienta poderosa a su disposición para el seguimiento del progreso y el impacto de su programa, así como los datos para guiar su perfeccionamiento.

3.4.2.1 Configuración de un Sistema de M&E

La siguiente sección describe varias consideraciones importantes que se deben tener en cuenta al configurar el sistema de M&E. Existen numerosos recursos de M&E gratuitos en Internet, algunos de los cuales se enumeran en la sección de referencia como lectura complementaria. Además, una sección especial sobre análisis de línea de base (consulte el cuadro sobre Análisis de línea de base) lo puede ayudar a empezar a recolectar datos de línea de base.

1. *Planifique la línea de tiempo de M&E.*

   ¿Cuáles son los entregables clave a los que contribuye su sistema de M&E, y cuándo se deben presentar? Por ejemplo:

- ¿Cuál es la fecha de entrega de los informes relacionados con M&E (consulte el Capítulo 5 sobre los requisitos de presentación de informes)?
  - requisitos de presentación de informes del gobierno anfitrión;
  - requisitos de presentación de informes de desempeño de la USAID; e
  - informe final.
- ¿De qué otra manera usará los datos para la gestión interna del programa?
  - para introducirlos en la elaboración del presupuesto anual y la planificación de trabajo;
  - en la evaluación de mediano plazo;
  - en la evaluación final;
  - en otro seguimiento regular del programa; y
  - como herramienta para la toma de decisiones.

Las metas y objetivos programáticos a largo plazo deben estar basados en el rendimiento y la retroalimentación del campo, incluida la retroalimentación de los beneficiarios previstos. Además de los requisitos de informes de la USAID (en línea con los planes estratégicos), los planes de M&E deben incluir indicadores para realizar el seguimiento del progreso en favor de una sustentabilidad de largo plazo. Distribuya estos puntos en una línea de tiempo para asegurarse de que su sistema esté preparado para entregar los datos que necesita a tiempo.

2. *Use los objetivos del programa para definir indicadores.*

   Un programa puede tener indicadores obligatorios que definirán una parte de los datos que recolecta. El gobierno anfitrión también puede exigir que los programas informen teniendo como referencia indicadores específicos del país.

   Además, usted deberá seleccionar algunos indicadores propios, que usará para medir el impacto de las actividades del programa. Deberá coordinar estos indicadores específicos del programa con sus objetivos, y dichos indicadores deberán medir el logro de sus objetivos.

Análisis de Línea de Base

Un análisis de línea de base brinda una visión general de la comunidad o el grupo de beneficiarios al que se apunta antes de comenzar un proyecto. Puede incluir datos sobre comunidades, hogares o individuos, según los objetivos específicos del proyecto.

Estos datos se pueden utilizar antes de la implementación para perfeccionar el diseño del proyecto. El análisis se repite durante el proyecto para realizar el seguimiento del progreso y hacer ajustes, y al final del proyecto, para medir su impacto general. El análisis de línea de base es un componente fundamental de su sistema de M&E.

Los datos de las fuentes en el país respectivo pueden contribuir a su línea de base. Además, otras ONG/OSC que operan en el mismo país donde usted está trabajando pueden tener datos que desean compartir. No obstante, estos son datos complementarios para su encuesta de las comunidades donde prevé trabajar. Este aspecto del análisis se debe centrar específicamente en la recolección de datos relevantes para su proyecto. Puede contratar los análisis de línea de base de un evaluador independiente, en especial si no cuenta con personal de M&E desde el inicio. Recuerde guardar toda la documentación del análisis de línea de base, incluidos todos los formularios y herramientas, para que los evaluadores los utilicen posteriormente a fin de realizar evaluaciones a mitad del proyecto y evaluaciones finales.

3. *Elija métodos apropiados para la recolección de datos.*

   Un plan de M&E sólido brinda una noción del número de beneficiarios que reciben la ayuda del proyecto, además de qué cambios genera esta ayuda en sus vidas. Diferentes métodos de recolección de datos recaban información que responde ambas preguntas, y es importante tomar decisiones bien pensadas sobre los tipos de métodos de recolección de datos que se deben utilizar para dar cuenta de los resultados de su proyecto.

   Los métodos de recolección de datos deben ser compatibles con los indicadores desarrollados para el programa, apropiados para el contexto y fáciles de usar.

   Considere los sistemas que permiten la participación de la comunidad y que garanticen que todo el análisis se comparta con los implementadores en el campo; de este modo, todos pueden aprender de los datos.

4. *Diseñe un proceso de documentación impresa primero.*

   Cuando el personal visita a los beneficiarios, ¿qué datos necesitarán obtener? ¿Cómo recolectarán estos datos? ¿Cómo registrarán los datos? ¿Cómo consolidará y analizará los datos para elaborar los informes?

   Primero, diseñe su proceso paso a paso con formularios impresos. Posteriormente, puede optar por automatizar o informatizar ciertos componentes.

5. *Adopte un enfoque de fácil implementación.*

   ¿A qué desafíos se enfrenta su programa en el campo? ¿El traslado a zonas rurales es costoso y demanda mucho tiempo? ¿Hay electricidad o equipos que funcionan con energía solar? ¿Tiene un buen acceso a Internet? ¿Qué índices de alfabetización puede esperar de los voluntarios o el personal de campo, incluida la alfabetización informática?

   Si tiene en cuenta las realidades que enfrentan sus socios en el campo, puede usar técnicas simples para que su sistema sea más fácil de usar. Por ejemplo, use imágenes o íconos en lugar de palabras si la alfabetización es limitada; disponga de formularios impresos que coincidan con los formularios digitales para facilitar la entrada de los datos y configure un sistema de respaldo en papel, en caso de que no haya computadoras disponibles durante un tiempo.

6. *Agilice y automatice los procesos cuando sea apropiado.*

   Una vez que tenga un esquema general de su sistema, es recomendable que agilice y automatice los procesos cuando lo considere apropiado. Para algunos proyectos, la USAID puede tener un sistema automatizado o una interfaz web que debe usar para obtener o enviar datos; otros tienen plantillas de hojas de cálculo. Asegúrese de que su sistema sea compatible y que pueda ingresar datos directamente en estos sistemas si esa opción está disponible.

7. *Diseñe materiales de capacitación y referencia para la recolección de datos.*

   Después de diseñar su sistema, elabore materiales de capacitación y referencia para el personal. Comprenda los desafíos particulares que el personal de campo puede enfrentar y ofrézcales una guía para ayudarlos. Algo que resulta particularmente útil es una lista de definiciones claras de sus indicadores y una guía sobre exactamente qué y cómo contabilizar. Luego capacite y ofrezca tutoría a los subbeneficiarios que están recabando la información que se introducirá en su sistema de M&E.

8. *Someta su sistema a una prueba.*

   Una ejecución de práctica de su sistema, de principio a fin, puede detectar problemas en la captura de datos y problemas técnicos; de este modo, es posible resolverlos antes de la implementación real.

9. *Traslade las oportunidades de análisis a la comunidad e incorpore la retroalimentación.*

   Muy a menudo, los sistemas de M&E aportan datos en forma ascendente en la cadena de informes, de las comunidades a las oficinas de programas donde se lleva a cabo el análisis y el aprendizaje, pero no vuelcan los datos en forma descendente hacia la comunidad. Las comunidades y los subbeneficiarios que implementan el programa se benefician considerablemente al recibir retroalimentación y al aprender cómo se utilizan los datos para realizar sus propios análisis del programa. Estos sistemas no necesitan incluir herramientas de datos complicadas. Un grupo reducido de la comunidad puede usar algo tan sencillo como un rotafolio con actividades y beneficiarios para ver qué clientes están recibiendo qué servicios cada mes.

3.4.2.2 Vinculación de los Objetivos del Programa con los Indicadores de Impacto

Otra consideración importante es determinar cómo demostrará el impacto; es decir, cómo indicará los cambios significativos y sustentables en una población o comunidad meta después de finalizada una intervención. El impacto es distinto a la medición de resultados, por ejemplo: contar el número de personas capacitadas, el número alcanzado con ciertas intervenciones, etc.

El impacto (http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=189) también es distinto al análisis de los efectos directos, que son los efectos conductuales, institucionales y sociales observables de corto a mediano plazo, generados por los resultados de la intervención. Los indicadores de impacto hacen referencia al cambio real en el transcurso del tiempo. Intentan medir si su trabajo está afectando la calidad de vida de los beneficiarios de su programa.

Antes de iniciar la intervención, establezca la línea de base mediante la recolección de datos en cada uno de sus indicadores. Al proporcionar el antes y el después de cada indicador, podrá demostrar el impacto.

Los indicadores de impacto están relacionados con sus objetivos. Por ejemplo, si está implementando un programade asesoramiento y análisis voluntarios (VCT) de VIH/SIDA, ¿por qué está tratando de que las personas se hagan el análisis de detección de la enfermedad? La respuesta enuncia los objetivos que desea lograr en su programa de VCT:

- Quienes sean VIH-positivos obtendrán tratamiento.
- Quienes sean VIH-positivos tomarán medidas para evitar el contagio de la enfermedad.
- Quienes sean VIH-negativos comenzarán a usar o seguirán usando medidas de prevención para protegerse y seguir siendo negativos.
- Al ayudar a las personas a conocer su estado y cómo seguir siendo saludables y productivos, el programa contribuirá a combatir la estigmatización y la discriminación.

Puede usar estos objetivos para realizar el seguimiento de los indicadores de impacto; por ejemplo, un seguimiento con personas que descubrieron que son VIH-positivas y recibieron asesoramiento para saber cuántas:

- recibieron tratamiento,
- utilizaron condones,
- conservaron sus empleos, o
- informaron que fueron discriminadas.

La vinculación de los indicadores de impacto con los objetivos del programa le permite realizar el seguimiento de la cantidad de trabajo que está haciendo y la calidad de sus intervenciones. También contribuye a mejorar sus intervenciones y, por lo tanto, la vida de los beneficiarios.

3.5 Comunicación

La comunicación es un componente clave de cualquier programa. No sólo ayuda a fortalecer las relaciones con los donantes, beneficiarios y otros interesados, sino que además informa a las personas sobre el excelente trabajo que usted hace, y es fundamental para satisfacer las necesidades de los donantes. En el largo plazo, una estrategia de comunicación eficaz puede significar fortalecer el apoyo de los líderes y beneficiarios locales, desarrollar sociedades y recibir fondos adicionales de donantes.

Aunque las diferentes actividades incluidas en la comunicación afectan muchas fases de su adjudicación y continúan durante su programa, es mejor comenzar a planificarlas durante la fase de inicio. Cuanto antes prepare y comience a implementar su plan de comunicación, mayor es la probabilidad de llegar a más personas y más personas se beneficiarán con su programa.

Por lo general, cuando pensamos en “comunicación”, pensamos en anunciar productos para la venta o enviar un comunicado de prensa, pero es mucho más que eso. Cada vez que intenta transmitir un mensaje a un grupo de personas ajenas a su organización, puede considerarse un acto de comunicación. Esto incluye:

- informar a los posibles beneficiarios sobre los servicios que ofrece;
- atraer a posibles voluntarios para que aporten parte de su tiempo al programa;
- compartir sus casos de éxito con la comunidad de la ONG y posibles socios; e
- informar al público sobre su trabajo, que incluye brindar un reconocimiento a sus donantes.

La siguiente sección analiza varios conceptos clave, que incluyen la planificación de

comunicación (3.5.1), la promoción de marca (3.5.2), los requisitos de marcado (3.5.3), la demostración del impacto (3.5.4), y la ética en la comunicación (3.5.5). Cada uno de estos temas es un componente de su estrategia de comunicación y puede contribuir a la capacidad de su organización para sostener sus actividades.

¿Cómo Contribuye esto a mi Programa?

La comunicación incluye una variedad de canales, métodos y estrategias que abarcan desde colocar carteles y aplicar logotipos hasta organizar eventos y crear un sitio web. Todo esto junto, contribuye a la imagen pública de su organización, que, cuando se desarrolla eficazmente (y se afianza gracias al buen trabajo del personal), logra captar la confianza de los beneficiarios, donantes y líderes locales.

3.5.1 Desarrollo de un Plan de Comunicación

Para una comunicación eficaz, una buena idea es planificar lo que usted desea obtener de la comunicación y lo que necesita hacer para tal fin. Este plan ofrece una orientación acerca de cómo formar su imagen, crear demanda para sus servicios y entablar relaciones con públicos meta fundamentales.

La redacción de un plan de comunicación demanda esfuerzo. Sin embargo, una vez que está preparado, un plan escrito hará que todo sea más fácil, ayuda a establecer prioridades, lo alivia del estrés de último momento y aporta orden y atención a las actividades que, de otro modo, quedan supeditadas al azar.

El proceso de desarrollo de un plan de comunicación es similar al que utilizó para elaborar un plan de trabajo o un plan estratégico (Capítulo 8). Al igual que estos planes, un plan de comunicación incluye:

1 objetivos estratégicos;

2. actividades o tácticas para lograr estos objetivos;

3. cómo están respaldados estos objetivos y actividades; y

4. efectos directos esperados (“metas”) mediante los cuales puede medir el éxito de cada actividad.

Un plan de comunicación también puede incluir políticas particulares que atañen a la comunicación, incluidas las pautas éticas (3.5.5), que se analizan más adelante en este capítulo.

Cinco Pasos para una Mejor Comunicación

1. *Crear un equipo de planificación de comunicaciones.*

   Para lograr la eficiencia y mejorar las posibilidades de que el plan sea útil, haga participar a las personas que estarán encargadas de implementarlo. Si la organización tiene un gerente de comunicación, este debería liderar el proceso. Si no lo tiene, elija a alguien del personal con la experiencia profesional necesaria para guiar a un equipo a través del proceso.

2. *Definir el alcance del trabajo y asignar tiempo al proceso.*

   Sea claro acerca de las funciones que desempeñará cada participante. Dedique de tres a cinco días (de una vez o distribuidos en el tiempo) la primera vez que lo hace.

   Es importante separar el trabajo que *puede* hacer de lo que debe hacer. Fije objetivos que se centren en lo que se debe hacer y asegúrese de que estos objetivos se puedan lograr.

3. *Realizar una auditoría de comunicación.*

   Reflexione sobre lo que está haciendo y diciendo en este momento a diversos públicos, incluidos los beneficiarios, donantes, otras ONG y posibles voluntarios. Para comenzar, busque artículos de noticias y muestras de todos los materiales existentes como membretes, volantes, folletos, y cosas por el estilo. Además, preste atención a lo que se comunica en el ámbito externo sobre su sector/tema y por parte de la competencia.

   Al igual que con cualquier proceso de planificación, también implica responder algunas preguntas básicas:

- ¿Por qué deseamos comunicarnos con grupos ajenos a nuestra organización (objetivos)?
- ¿Qué deseamos lograr (efectos directos)?
- ¿A quiénes van dirigidas nuestras comunicaciones (público)?
- ¿Qué deseamos comunicar (mensaje)?
  - los servicios que ofrecemos;
  - por qué necesitan estos servicios (es decir, cómo se beneficiarán con ellos); y
  - quién hace posible este trabajo (es decir, brindar un reconocimiento al donante y al gobierno anfitrión).

- ¿Quiénes comunicarán el mensaje (mensajeros)?
- ¿Cómo deseamos comunicarlo (canales)?
  - ¿Qué idioma(s) hablan?
  - ¿Dónde y cómo es posible comunicarse con ellos? En otras palabras, ¿cuál es la mejor manera de "presentarnos ante ellos" con nuestro mensaje?
  - ¿Qué consideraciones culturales debemos tener en cuenta?

En la Figura 11, se ofrece un ejemplo de una serie de preguntas más integrales.

Figura 11: Plantilla para auditorías de comunicación

OBJETIVO(S)	¿Por qué deseamos comunicarnos con grupos ajenos a nuestra organización (objetivos)? ¿Qué deseamos lograr (efectos directos)? ¿Cuáles son nuestras prioridades?
PÚBLICO(S)	¿Cuáles son nuestros públicos meta (sea específico)? (Seleccione de una lista). ❑ Beneficiarios ❑ Donantes ❑ Líderes de opinión ❑ Medios ❑ Público en general ❑ Legisladores/otras entidades gubernamentales_____ ❑ Otros interesados (especifique _____) ¿Cuál es el perfil de cada uno? • ¿Qué idioma(s) hablan? _____ • ¿Qué consideraciones culturales debemos tener en cuenta?
IMPLEMENTACIÓN	**Tácticas** ¿Cuáles de los siguientes métodos (tácticas) hemos usado para promocionar la organización y sus mensajes básicos en los últimos 12 meses? ¿Tenemos ejemplos? ❑ Folletos ❑ Boletines informativos ❑ Volantes ❑ Eventos ❑ Afiches ❑ Publicidad en el periódico local ❑ Carteles publicitarios ❑ Publicidad en la radio local ❑ Comunicados de prensa ❑ Tarjetas de presentación ❑ Sitio web ❑ Correo electrónico ❑ Presentaciones ❑ Otros_____ ¿Cuáles son los mejores métodos (tácticas) para llegar a nuestro(s) público(s) meta; en otras palabras, ¿cuál es la mejor forma de "presentarnos ante ellos" con nuestro mensaje? (Haga coincidir los públicos con las tácticas eficaces expuestas arriba). ❑ Beneficiarios ❑ Donantes ❑ Líderes de opinión ❑ Medios ❑ Público en general ❑ Legisladores/otras entidades gubernamentales ❑ Interesados (especifique_____)

Figura 11: Plantilla para auditorías de comunicación (continuación)

IMPLEMENTACIÓN *(continuación)*	¿Qué deseamos comunicar a cada público (mensaje)? • los servicios que ofrecemos; • por qué necesitan estos servicios (es decir, cómo se beneficiarán con ellos); y • quién hace posible este trabajo (es decir, brindar un reconocimiento al donante y al gobierno anfitrión). ¿Quiénes comunicarán el mensaje (mensajeros)? ¿Cómo deseamos comunicarlo (métodos/tácticas)? ¿Qué recursos tenemos disponibles para la implementación en este momento? ¿Cómo se están asignando dichos recursos? ¿Qué recursos nos faltan? ¿Tiempo, materiales, dinero? ¿Qué funciona? ¿Qué no funciona? ¿Existen destrezas/habilidades que consideramos útiles para hacer mejor nuestro trabajo? • Si es así, ¿cuáles son? • ¿Cómo podemos obtenerlas? **Revisión** ¿Quién debe revisar y dar el visto bueno a los productos/materiales de comunicación externa?
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	¿Cómo realizamos el seguimiento del éxito (por ejemplo, encuestas y recortes de periódicos)? ¿Cuáles fueron nuestras tácticas de comunicación más eficaces? ¿Cómo medimos el impacto de nuestras iniciativas? ¿Cuáles son los mayores obstáculos para llegar a los públicos meta con nuestros mensajes eficazmente? Mencione una cosa que podría hacer la organización para mejorar la comunicación de inmediato.
GENERAL	¿Cuál fue el mayor desafío de comunicación que enfrentó la organización en los últimos 12 meses? ¿Cuáles creemos que son los mayores desafíos para la organización durante el transcurso del próximo año?

4. *Desarrollar un plan de acción y una línea de tiempo de comunicación.*

   Las respuestas a estas preguntas de auditoría se convertirán en la base de su plan de acción. Trate de diseñar actividades de comunicación que sean "SMART": Específicas, Medibles, Alcanzables, Realistas y con un Tiempo limitado (Capítulo 8). No olvide incluir, como parte de su plan de comunicaciones, consideraciones presupuestarias y personal suficiente para implementar las actividades previstas.

5. *Implementar el plan.*

   Basándose en la información reunida, ya está preparado para elaborar los materiales y difundir su(s) mensaje(s). Cerciórese de realizar un seguimiento y evaluar sus iniciativas. Revise su plan después de algunos meses y ajuste su enfoque según sea necesario.

   Si el comienzo es abrumador, empiece por algunas tareas simples. El ímpetu que se obtiene ante un pequeño avance puede inyectar energía a la organización para emprender desafíos mayores.

3.5.2 Promoción de Marca

La promoción de marca es el proceso de usar imágenes y palabras, tales como logotipos y lemas publicitarios, para identificar un producto o un servicio. El objetivo de la promoción de marca es establecer una identidad reconocible, que lo ayude a ganarse la confianza de sus beneficiarios y les permita asociar ciertas ideas y valores con su marca. El desarrollo de una identidad de marca para su organización y su programa es la base del marketing de la ONG.

Tradicionalmente, pensamos en las marcas y en la promoción de marca como algo que pertenece exclusivamente al mundo de los productores comerciales. Pero, cada vez más, las ONG están advirtiendo que adaptar las técnicas de promoción de marca a sus programas puede tener beneficios enormes, tales como:

- **Hacer una promesa a través de la marca:** los logotipos y lemas publicitarios pueden informarles a los beneficiarios qué pueden esperar de los servicios de su programa, como por ejemplo, calidad, confidencialidad y una atención afectuosa.
- **Establecer una identidad para la marca:** a través de una constante promoción de la marca, los beneficiarios que están familiarizados con un aspecto de su programa y confían en él pueden identificar fácilmente los demás servicios que ofrece y los elegirán en el futuro. Puede avanzar en este sentido y promocionar una red de servicios con su marca.
- **Crear valor para la marca:** como reconocimiento de que su marca crece y que obtiene la confianza de los líderes locales, donantes y beneficiarios, el valor de su marca aumenta. Una marca valorada genera una mayor sustentabilidad para el programa y contribuye a cumplir los objetivos de promoción de marca del propio donante. Por ejemplo, si entrega un proyecto con un sólido valor de marca a un implementador local, este puede sacar provecho de su llegada a los beneficiarios y donantes, y proporcionarle una gran ventaja para conseguir la renovación del financiamiento.

Puede aplicar los principios de promoción de marca al nombre de su organización (Nivel 1) así como a programas individuales (Nivel 2), de la misma forma que lo hace un fabricante con marcas distintas para diferentes líneas de productos y, como se muestra en la Figura 12, que tiene The Nature Conservancy para los componentes de su programa. Debido a que la mayoría de las organizaciones han desarrollado marcas para su identidad organizacional, la siguiente sección se centra principalmente en la promoción de marca en el nivel de programas (Nivel 2).

Figura 12: Análisis de una jerarquía de marcas

	Nivel	Nombre de la marca	Promesa de la marca	Leyenda
1	Marca matriz: nombre de la organización	The Nature Conservancy	El líder en la protección de tierras y aguas de gran importancia ecológica para la naturaleza y las personas de todo el mundo.	Protecting Nature. Preserving Life™
2	Sub-marca o marca de filial: programa/ proyecto/servicio	Nature Rocks™	Iniciativa de socios que les brinda a padres ocupados y a cuidadores herramientas, instrucciones y consejos prácticos (http://www.naturerocks.org/getting-started.aspx) para actividades rápidas, fáciles y económicas (o gratuitas) para que puedan disfrutar un momento de calidad en familia y en la naturaleza.	Let's Go Explore™
3	Marca del consumidor: componentes independientes	2009 Summer Nature Planning Guide	Una herramienta específica para ayudar a padres y cuidadores.	Fun for the whole family

3.5.2.1 ¿Cómo se Desarrolla una Marca de Nivel 2 para mi Programa?

El primer paso es hacerse las siguientes preguntas:

a. ¿Quiénes son los beneficiarios principales de nuestro programa? ¿Qué problemas culturales, de idioma y de otra índole podrían tener al tratar de obtener nuestros servicios?

b. ¿Cuál es el objetivo principal de nuestro programa?

c. ¿Cómo queremos que se sientan los beneficiarios respecto del programa? ¿Qué valores e ideas queremos que asocien con nuestros servicios?

A. ¿Quiénes son sus beneficiarios?

Al enumerar los grupos de beneficiarios, tome nota de cualquier consideración cultural, de idioma o de alfabetización especial. Los programas más extensos que implementan en varias áreas deben hacer una lista de los distintos subgrupos a los que se pueden estar dirigiendo, tales como mujeres, niños, grupos de alto riesgo, grupos en diferentes zonas o grupos con distintas características religiosas, educativas, socioeconómicas o con tradiciones diferentes.

Tenga en cuenta problemas especiales que podrían tener sus beneficiarios al tratar de obtener sus servicios, como mantener la confidencialidad o evitar los estigmas y la discriminación. Por ejemplo, un potencial beneficiario podría no querer ingresar abiertamente a una oficina con un letrero que diga: "Servicios de VIH/SIDA para pacientes de alto riesgo".

B. ¿Cuáles son los objetivos de su programa?

A continuación, resuma la misión de su programa en una sola oración que capte la esencia de su objetivo más importante. Por ejemplo:

El proyecto ____ procura mejorar la vida de las personas de la región XYZ al brindarles los conocimientos y habilidades necesarios para mejorar el acceso al agua potable.

C. ¿Cómo desea que sus beneficiarios vean su programa?

Considere su programa desde el punto de vista de sus beneficiarios. ¿Cómo quiere que se sientan respecto de su programa? Los ejemplos pueden ser "seguro, confiable, confidencial, útil, culturalmente sensible, me hace sentir mejor", etc.

3.5.2.2 ¿Cuáles son los Elementos de la Marca de mi Programa?

Las respuestas a estas preguntas forman la base de la creación de su marca. El próximo paso es considerar los elementos clave de la imagen de su marca y sintetizar el objetivo del programa y los sentimientos que desea inspirar en sus beneficiarios respecto de su programa, siempre teniendo en cuenta el idioma, la cultura y otras consideraciones importantes de sus beneficiarios.

Nombre del Programa

Poner un nombre al programa es el primer paso para el desarrollo de su marca. Puede ser un nombre simple o una sigla. Puede ser en inglés o el idioma nativo de donde está implementando el programa. Algunas sugerencias para la creación del nombre:

- Evite nombres excesivamente largos. El nombre de su programa debe ser un nombre fácil de recordar.
- Realice una búsqueda del nombre propuesto en Internet para verificar si existe otro programa que ya lo esté usando. Si encuentra un programa con el mismo nombre, considere cambiar el suyo.
- No incluya la palabra "fundación" en el nombre a menos que planee distribuir fondos a otras organizaciones. El término "fundación" implica la disponibilidad de fondos, de modo que los donantes pueden creer que no necesita fondos.
- Evite nombres potencialmente ofensivos o alienantes (consideraciones culturales, religiosas y sociales que dependen del lugar donde planea trabajar).

Logotipo del Programa

Por lo general, la creación de un logotipo para su programa es el aspecto más intimidante de la promoción de marca, especialmente para quienes no son artistas o no se consideran particularmente creativos.

Su logotipo puede derivarse del nombre del programa o estar inspirado en imágenes

locales que se puedan adaptar. ¿Hay alguna flor, árbol o animal local particular que simbolice lo que está tratando de representar?

Diviértase al hacerlo. Si no se le ocurre nada, considere un logotipo simple usando el nombre de su programa con un formato agradable. Si la idea de un logotipo surge posteriormente, siempre está a tiempo de agregarlo.

Leyendas, Imágenes Adicionales, etc.

Una buena idea es expresar más que sólo un nombre y un logotipo para el programa, especialmente en el caso de programas nuevos sobre los que la gente puede no saber mucho. Considere colocar una frase adicional, un lema publicitario o imágenes junto al logotipo.

Por ejemplo, un programa que ofrece servicios de salud, educación y apoyo psicológico podría llevar una leyenda (una frase breve junto al nombre del programa), como por ejemplo: “Niños saludables, inteligentes y felices”.

También considere los requisitos de promoción de marca de su donante, quien, por lo general, desea que su logotipo se exhiba junto al nombre de su programa.

Tenga la precaución de no agregar demasiadas palabras e imágenes. Su marca debe ser lo más clara y concisa posible.

Pasos Siguientes

Someta la marca a una prueba, especialmente si está utilizando un idioma y una cultura que no son los de su lengua nativa. Comparta el logotipo y el nombre del programa con hablantes nativos y pídales su opinión. Nunca se sabe qué símbolos culturales pueden ser tabú o cuándo los matices del idioma pueden provocar una mala interpretación. Una vez que desarrolla la promoción de marca básica para su programa, deberá integrar la marca en las comunicaciones públicas y aplicar el logotipo a los entregables del programa.

3.5.3 Requisitos de Marcado y del Donante

Al desarrollar su marca, recuerde tener en cuenta los objetivos y requisitos de promoción de marca de los donantes y las organizaciones asociadas. La aplicación de los logotipos en los entregables del programa, actividad conocida como “marcado”, identifica el programa y brinda reconocimiento a quien lo financia, lo respalda y lo implementa. Un marcado adecuado fortalece las relaciones entre los socios que implementan y brinda reconocimiento a los donantes por hacer posible el programa.

El marcado no sólo es una buena idea, sino que los acuerdos de la USAID incluyen requisitos de marcado específicos.

3.5.3.1 Elaboración de un Plan de Marca

La mejor manera de asegurarse de que está cumpliendo todos los requisitos de la USAID es crear un plan de marcado que especifique qué se marcará, y cuándo, dónde y cómo marcará los entregables, los sitios y los eventos del programa.

Figura 13: Ejemplo de identidad de marca

La USAID exige que presente una estrategia de promoción de marca y un plan de marcado al AO que describa cómo implementará los requisitos de marcado en su programa. El AO debe leer y aprobar el plan antes de la ejecución de la adjudicación.

Un buen plan de marcado describe lo siguiente:

- Qué marcará: todos los sitios, documentos, eventos y productos básicos que adquiere o produce como parte del Acuerdo de Cooperación (por ejemplo, anuncios en eventos, etiquetas adhesivas en equipos, etc.).
- Cómo los marcará: el tipo de marcado (presentar el logotipo de la USAID y del donatario en los anuncios; insertar jpeg de los logotipos en la plantilla de la tapa de cuadernos).
- Cuándo realizará el marcado: en el caso de que no marque un elemento en forma permanente de inmediato (por ejemplo, el sitio de un proyecto que está en construcción), describa el marcado temporario y los planes para el marcado definitivo.
- Dónde realizará el marcado: describa el tamaño y la ubicación donde colocará el logotipo de la USAID y los logotipos adicionales.

3.5.3.2 Entregables del Programa de Marca

Deberá marcar los entregables del programa para identificar y brindar reconocimiento tanto a la USAID como a los implementadores. No obstante, no deberá marcar todos los entregables de la misma manera. Los entregables de alto perfil, como un centro médico, se pueden marcar con los logotipos de todos los donantes y socios que realizan la implementación. Por el contrario, es posible que necesite marcar los productos básicos más pequeños adquiridos para el programa, como computadoras o equipos de oficina, sólo con la identidad de la USAID.

Su plan de marcado debe especificar el enfoque para los distintos entregables y, como mínimo, debe cubrir todos los requisitos del donante. A continuación, se ofrecen ejemplos de entregables de programas que se deben marcar con el logotipo de la USAID:

- sitios del proyecto;
- documentos electrónicos e impresos: como materiales informativos y de promoción, presentaciones audiovisuales, anuncios en servicios públicos, sitios web, etc.;
- eventos: como cursos de capacitación, talleres y conferencias de prensa; y
- productos básicos, como equipos, suministros y otros materiales.

Excepciones de Marca

En algunas situaciones, no tiene sentido aplicar un logotipo. No es aconsejable aplicar logotipos cuando su uso podría:

- perjudicar la funcionalidad de un artículo;
- generar costos elevados o falta de practicidad;
- ofender la cultura local o las normas sociales, o ser considerado inapropiado;
- provocar un riesgo considerable a la seguridad de los voluntarios, el personal o los beneficiarios; o
- ser motivo de una mayor estigmatización y discriminación hacia los beneficiarios.

Incluya las excepciones previstas en su plan de marcado. Si surgiera alguna circunstancia imprevista, debe solicitar una excepción al AO.

3.5.3.3 Requisitos de los Subbeneficiarios

Los requisitos de marcado también se aplican a los subbeneficiarios. Es recomendable (y en muchos casos, es obligatorio) incluir texto en sus subadjudicaciones para solicitar que se incluya el logotipo del donante (y quizás también su logotipo) en los entregables del programa.

3.5.3.4 Requisitos Especiales

El AO puede solicitar una revisión de preproducción de las comunicaciones públicas y los materiales del programa financiados por la USAID para el cumplimiento del plan de marcado aprobado. Comuníquese con su AOTR antes de imprimir para preguntarle si la USAID desearía revisar el producto final.

Toda comunicación pública financiada por la USAID, donde el contenido no haya sido aprobado por la USAID, debe contener el siguiente descargo de responsabilidad:

> Este estudio/informe/audiovisual/ otra información/producto de medios [especifique] es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido es responsabilidad de [introduzca el nombre de su organización] y no refleja necesariamente la opinión de la USAID o del Gobierno de Estados Unidos.

Además, debe entregarle al AOTR copias de todos los materiales de las comunicaciones y del programa que se produjeron bajo la adjudicación.

Figura 14: Ejemplo de implementación de marcado y promoción de marca

Página web de www.ngoconnect.net

Anuncio

A. Leyenda del producto: “Sharing Resources and Knowledge Among the Global NGO Community”

B. Nombre y logotipo del producto (Nivel 3): NGOConnect.Net

C. Marca y logotipo del programa (Nivel 2): Programa de Socios Capaces

Pie de página:

D. Descargo de responsabilidad del donante

E. Logotipos/marcas del primer receptor y subbeneficiario (Nivel 1): FHI 360, MSI

F. Marca/logotipo del donante: USAID.

3.5.4 Demostración del Impacto

Al desarrollar sus estrategias de marketing y comunicaciones, asegúrese de mantener la atención en el objetivo de su organización a fin de lograr un impacto positivo en la vida de los beneficiarios de las comunidades donde presta los servicios. Esta es su historia y la historia que los donantes desean respaldar.

Demostrar el impacto resulta muy eficaz cuando se hace de forma objetiva mediante el uso de estadísticas extraídas del sistema de M&E de su proyecto. Por ejemplo, en lugar de decir: “Nuestros programas posibilitan que más niñas asistan a la escuela”, debería usar los datos que permiten comparar el análisis de línea de base con los datos más recientes del proyecto para demostrar qué porcentaje de niñas asistían a la escuela antes de su intervención frente al porcentaje que asiste a la escuela actualmente.

Además, el impacto implica más que sólo medir el número de personas afectadas. Existen numerosas maneras de resaltar los resultados de su programa. Por ejemplo, más allá de analizar el porcentaje de niñas que asisten a la escuela, puede explorar el impacto que ha tenido la escolarización en la vida de las niñas en general. ¿Las niñas están más saludables? ¿Toman mejores decisiones en ciertas situaciones sociales? ¿El acceso a la educación aumentó su autoestima? Al realizar afiches, folletos o un sitio web, y usar una selección de fotografías, estadísticas y testimonios de la comunidad, puede transmitir el impacto de su programa y mostrar cómo afecta a los miembros de la comunidad de manera positiva. En última instancia, una estrategia de marketing que se centra en los beneficiarios contribuye a impulsar sus actividades de comunicación.

3.5.4.1 Relato de su Caso

Contar su experiencia debería ser una parte importante del plan de marketing y comunicaciones de su organización. ¿Por qué? Porque el relato de casos y las fotografías son una manera eficaz de informar a los donantes, a los probables socios y al público sobre sus

programas y demostrar su impacto positivo en su comunidad. Al mismo tiempo, contar su caso le permite ofrecer un reconocimiento a los donantes y llegar a un público más extenso de posibles colaboradores. Considere desarrollar y difundir al menos uno o dos casos de éxito sobre cada programa que implementa.

Existen muchos tipos diferentes de casos de éxito. Los más comunes destacan el impacto de un programa al expresar cómo ha marcado la diferencia en la vida de las personas. Sin embargo, los casos de éxito también pueden destacar un acontecimiento particular o analizar una herramienta o una estrategia innovadora que un programa haya implementado. Los casos de éxito pueden ampliar la información provista en sus informes de desempeño, presentada de otra forma para un público más extenso.

La clave para un buen caso de éxito es la habilidad de transformar los datos que proporcionan la evidencia de los resultados de su programa en una atractiva historia personal que los lectores cotidianos encuentren interesante y puedan entender. Por ejemplo, el Wema Centre de Kenia ilustra su enfoque al rescate de niños de la calle a través de una historia de transformación de un adolescente (http://www.ngoconnect.net/wema). Este relato le pone un rostro humano a la evidencia estadística del impacto del programa.

En línea

Para inspirarse, observe la forma en que otras ONG han compartido sus casos de éxito en estos sitios web:

- NGOConnect.Net http://www.ngoconnect.net/success
- One Shared World http://onesharedworld.org/success/index.html
- Historias de esperanza del programa PEPFAR http://www.pepfar.gov/press/docs/c19597.htm
- USAID: Relato de nuestro caso http://www.usaid.gov/stories/about.html

Identificar un Caso Exitoso

Un caso exitoso resume el trabajo que hace mediante el relato de un caso específico de cómo esa iniciativa mejoró la vida de los beneficiarios a los que brinda sus servicios. Por lo general, surgen casos durante toda la implementación, y una buena costumbre es anotarlos a medida que aparecen y conservarlos en un archivo al que pueda volver posteriormente para redactarlos.

Algunas ideas para elaborar un buen caso de éxito incluyen:

- Pedir al personal y a los subbeneficiarios que sugieran beneficiarios de su programa a quienes podría incluir en un caso de éxito.
- Documentar una estrategia innovadora que usa su programa, que le haya permitido llegar a otras personas o satisfacer una necesidad pendiente.
- Analizar un acontecimiento que le permitió llegar a otras personas.
- Aprovechar las buenas noticias sobre el programa que circulan por la oficina y estimulan al personal.
- Desarrollar un caso que a menudo les comenta a los colegas o donantes y atrae su atención.

Redactar un Caso Exitoso

Aunque no existe una fórmula precisa para redactar un caso de éxito, a continuación se detallan algunas estrategias y herramientas frecuentes que puede considerar para que su relato sea interesante:

- *Use citas y fotografías:* el uso de palabras e imágenes de las personas puede lograr que el relato sea mucho más personal y atractivo para el lector. No obstante, tenga en cuenta que aunque, por lo general, a la gente le gusta compartir sus experiencias, es importante respetar la privacidad de las personas que aparecen en el caso. Infórmeles exactamente cómo pretende usar el caso y solicíteles su permiso por escrito, para lo cual deberán firmar un formulario de consentimiento que lo autorice a utilizar sus nombres y fotografías. De este modo, se asegura de que están en conocimiento de cómo usará su caso, por ejemplo, mediante una publicación en Internet o la difusión en los medios, a los donantes u otros (Consulte 3.5.5).
- *Hable sobre el antes, el después y el futuro:* una excelente forma de demostrar el impacto es explicar el problema que su programa esperaba solucionar; para ello, brinde un panorama de cómo era la vida antes de que se implementara el programa. Luego cuente cómo resolvió la dificultad al describir lo que sucedió después de que el programa se puso en marcha. También es aconsejable hablar sobre el futuro, por ejemplo, sobre planes para ampliar o sustentar el programa.
- *No olvide incluir los datos:* aunque generalmente estos relatos se centran en

una persona o un grupo de personas para ponerle un "rostro humano" al trabajo, no se olvide de la situación más abarcadora que muestran los datos. Considere usar un gráfico o un cuadro a fin de que los datos sean más interesantes para el lector.

- *Ofrezca reconocimiento:* recuerde ofrecer un reconocimiento a quienes apoyaron su programa. Identifique al personal clave, los socios y los donantes. Esto se puede hacer en el texto explicativo o colocando los logotipos de los donantes y otras organizaciones participantes en la presentación impresa o electrónica del caso de éxito.
- *Proporcione información de contacto:* por lo general, los casos de éxito son breves, una o dos páginas (200 a 500 palabras) como máximo. Por lo tanto, probablemente haya mucha información que no se incluirá en el relato. Al proporcionar información de contacto, permitirá que quienes estén interesados en el caso puedan obtener más detalles.

Coordinar con los Donantes

Cuando comience a desarrollar su caso de éxito, comuníquese con la USAID. El AOTR puede tener la intención de ayudarlo a promocionar el caso a través de su publicación en el sitio web de la USAID o de su incorporación en presentaciones o publicaciones. Es posible que algunos donantes deseen revisar el documento antes de que se distribuya y tal vez tengan otros requisitos para documentar públicamente los programas que financian. Este proceso les brinda a los donantes la oportunidad de participar en el relato. Después de todo, así como usted se siente orgulloso por el éxito del programa, a ellos también los gratifica estar respaldando el buen trabajo que ha hecho.

Promocionar un Caso Exitoso

Después de redactar el caso, compártalo con diferentes públicos para difundir sus éxitos en la mayor medida posible. Comience por compartir el caso con sus donantes, luego con sus socios, sus beneficiarios, y con el público en general.

Tenga en cuenta las siguientes estrategias para compartir el caso:

- Publíquelo en un sitio web: el suyo, el de su socio y el del donante.
- Redacte un comunicado de prensa y comparta el caso con los medios de comunicación locales.
- Imprima copias y publique en los sitios de implementación del programa (según corresponda).
- Proporcione copias a los funcionarios del gobierno local y al AOTR.
- Presente su caso en conferencias y foros de ONG, donde le podrían solicitar que ofrezca más detalles sobre su programa a otros implementadores.
- Comparta el caso con sus socios y el personal. Esta es una forma excelente de solicitarle más casos a su equipo.

3.5.5 Ética y Comunicación

La mayoría de las veces, a las personas les gusta ser fotografiadas, grabadas o filmadas y están ansiosas por contar su caso para que usted pueda compartirlo con otros. Sin embargo, existen consideraciones éticas significativas, y es importante que respete los derechos y la privacidad de todos los sujetos que desea fotografiar, grabar o filmar, especialmente cuando se trata de pacientes en ámbitos clínicos, niños y personas que no pueden tomar sus propias decisiones.

Para orientar su enfoque en lo relativo a fotografiar a personas, consulte el proyecto INFO, financiado por la USAID, para obtener una lista de temas éticos y ejemplos de plantillas para solicitar autorización (http://www.photo share.org/phototips/developethics.php). Considere incorporar estas y otras prácticas éticas al elaborar las normas de conducta para el personal. Estas consideraciones no tienen por fin evitar que se fotografíe a personas, sino ayudar a mejorar el respeto por el derecho de los individuos a la privacidad.

3.6 Resumen y Referencias

Aunque todos desean empezar la implementación, no debe apurarse durante la fase de inicio de su proyecto. Este es un momento fundamental para preparar al personal y a los socios en lo relativo a la planificación y la configuración de los sistemas necesarios para llevar a cabo un programa eficaz.

Este capítulo abordó las tareas que necesita realizar durante la fase de inicio y analizó los requisitos mínimos de la USAID para los sistemas de gestión clave, como los sistemas de contabilidad y de M&E. Además, describió el proceso de planificación del programa, que incluye el desarrollo de su plan de trabajo inicial.

La USAID desea asegurarse de que los programas que respalda cuenten con sistemas, políticas, personal y planes antes de la implementación que brindará servicios eficaces y de excelente calidad a los beneficiarios.

Dedicar tiempo a estas actividades de la fase inicial mejorará su capacidad para ofrecer el mejor programa posible a su comunidad. La base que genere durante esta fase de inicio lo ayudará al pasar a la próxima fase de su programa: la implementación. El capítulo siguiente analiza las claves para ejecutar un programa eficaz y conforme a la normativa.

Referencias

Recursos humanos

- Herramientas y recursos clave para un sistema de Gestión de Recursos Humanos (HRM) http://www.ngoconnect.net/c/document_library/get_file?p_l_id=17776&folderId=38677&name=DLFE-5176.pdf

Marketing y comunicación

- Recurso: Photoshare http://www.photoshare.org
- Ética de la fotografía del desarrollo http://www.photoshare.org/phototips/developethics.php
- Auditorías de comunicaciones estratégicas

  Este informe ayuda a las organizaciones sin fines de lucro a comprender y evaluar mejor sus capacidades de comunicación. http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf

Seguimiento y evaluación

- The Evaluation Wiki

  Fundada en 2006 por la organización sin fines de lucro Evaluation Resource Institute (ERI), la misión de Evaluation Wiki es ofrecer un compendio gratuito de información y recursos actualizados a todos los que participen o estén interesados en la ciencia y la práctica de la evaluación. http://www.evaluationwiki.org/index.php/Main_Page
- Fundamentos de M&E

  Este minicurso cubre los aspectos básicos del seguimiento y la evaluación de programas en el contexto de los programas de población, salud y nutrición. También define términos comunes y analiza por qué M&E es esencial para la gestión de programas. http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me_fundamentals
- Novedades de M&E

  Este servicio de noticias se centra en las novedades referidas a métodos de seguimiento y evaluación. http://mande.co.uk/
- Guías de MEASURE Evaluation para el fortalecimiento de la capacidad de M&E http://www.cpc.unc.edu/measure/tools/monitoring-evaluation-systems/capacity-building-guides
- Curso en línea de la USAID sobre seguimiento y evaluación del desempeño

  Este curso incluye módulos que abarcan desde el marco de M&E hasta la realización de evaluaciones, el desarrollo de la cobertura del trabajo, la aseguración de la calidad de los datos, y la revisión y difusión de los resultados de la evaluación.http://communities.usaidallnet.gov/fa/node/1901

4 Implementando un Programa de Conformidad y Cumplimiento Normativo

LA FOTOGRAFÍA ES CORTESÍA DEL ©SALEH ABDOULAYE ABDEL-KERIM, FHI 360.

Implementando un Programa de Conformidad y Cumplimiento Normativo

4.1 Visión General

4.2 Preparación

4.2.1 Cinco Consejos para Asegurar el Cumplimiento Normativo
4.2.2 Su Modelo de Implementación

4.3 Gestión Administrativa

4.3.1 Gestión Financiera
4.3.1.1 Solicitud y Desembolso de Fondos de la USAID
4.3.1.2 Cómo Completar el Formulario Estándar-270 (SF-270)
4.3.1.3 Cómo Completar el Formulario Estándar-1034 (SF-1034)
4.3.1.4 Seguimiento de los Fondos Obligados por Incurrir y los Índices de Agotamiento
4.3.1.5 Modificación Presupuestaria
4.3.1.6 Prorrateo de Costos Compartidos del Proyecto
4.3.2 Adquisiciones
4.3.2.1 Prueba de Permisibilidad
4.3.2.2 Costos Permitidos
4.3.2.3 Restricciones de Fuente/Origen
4.3.2.4 Proveedores Inelegibles/Lista de Entes Excluidas
4.3.2.5 Equipos Depreciables
4.3.3 Viajes
4.3.3.1 Requisitos para Viajes
4.3.3.2 Desarrollo de una Política Formal de Viajes
4.3.4 Uso de Propiedad Financiada por la USAID
4.3.5 Solicitud de Modificaciones a su Acuerdo

4.4 Gestión Técnica de Programas

4.4.1 Evaluación y Seguimiento del Progreso
4.4.2 Aprender y Compartir

4.5 Resumen

4.1 Visión General

La implementación de un programa efectivo financiado por la USAID exige:

- alcanzar o superar sus metas;
- proporcionar servicios de calidad que tengan un impacto cuantificable, medible y positivo;
- proporcionar un servicio de calidad a la USAID;
- ser parte de una respuesta más amplia a un problema del país, a través de la entrega de servicios, referencias, al compartir experiencias, al establecer contactos y colaborar con otros en el área, y al establece servicios cruzados cuando corresponda;
- crear programas innovadores que se adapten a las cambiantes necesidades;
- establecer respuestas sostenibles que desarrollen la capacidad de las comunidades e implementadores locales;
- utilizar los fondos con inteligencia;
- mantener documentación programática y financiera adecuada;
- informar en tiempo y forma;
- cumplir con las regulaciones de su Acuerdo de Cooperación; y
- construir una organización creíble y funcional así como un equipo de proyectos y un personal sólidos.

En este capítulo, dividimos estas tareas de gestión en dos categorías generales: gestión administrativa (4.3) y gestión técnica de programas (4.4).

La gestión administrativa incluye solicitar, desembolsar y administrar fondos (4.3.1.1); cumplir con las adquisiciones (4.3.2) así como con otras regulaciones de la adjudicación; y cumplir con los términos de su acuerdo (4.3.5).

La gestión técnica de programas incluye la evaluación y el seguimiento (4.4.1) así como aprender y compartir (4.4.2) dentro de su organización y entre sus socios.

Este capítulo hace referencia a los términos de su Acuerdo de Cooperación en varias oportunidades. Para obtener más información sobre las provisiones estándar de los Acuerdos de Cooperación de la USAID, consulte el Anexo II de esta *Guía*.

Objetivos

- Aprender los requisitos de gestión administrativa de los acuerdos financiados por la USAID, en especial los relacionados con finanzas, adquisiciones, gestión de propiedad y viajes.
- Examinar las cuestiones básicas de administrar la documentación y el financiamiento de su adjudicación, incluidas las modificaciones a su acuerdo y los cambios a su presupuesto.
- Comprender las mejores prácticas y los requisitos relacionados con la gestión técnica de programas.

Consulte

- Gestión financiera
- Adquisiciones
- Viajes
- Uso de propiedad financiada por la USAID
- Solicitud de modificaciones a su Acuerdo
- Evaluación y seguimiento del progreso
- Aprender y compartir

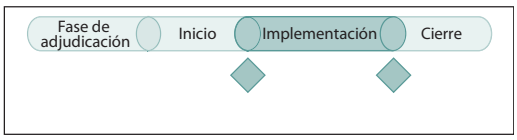
Términos y Siglas Clave

- **Acuerdo de Cooperación:** uno de los dos métodos que utiliza el USG para brindar asistencia. El USG utiliza este método cuando desea mantener un involucramiento substancial en un proyecto.
- **Artículos prohibidos:** bienes o servicios que no se pueden comprar con fondos del USG bajo ninguna circunstancia.
- **Artículos restringidos (o productos básicos restringidos):** bienes o servicios que no se pueden comprar sin un permiso escrito específico, obtenido previamente.
- **Año fiscal:** algunas veces llamado año financiero o año de presupuesto, un período utilizado para calcular las declaraciones financieras anuales en empresas y otras organizaciones. No siempre equivale al año calendario, que abarca desde el 1.º de enero al 31 de diciembre. El año fiscal del USG cubre un período de 12 meses que comienza el 1.º de octubre y finaliza el siguiente 30 de septiembre.
- **Categorías presupuestarias estándar:** categorías estándar que el USG les sugiere utilizar a todos los beneficiarios y que incluyen: personal, beneficios adicionales, consultores, viajes/transporte, equipos, suministros, servicios contractuales (subcontratistas), costos del programa (en ocasiones reemplazados por “costos de construcción”), otros gastos y costos indirectos.

- **Clase de servicio autorizada:** a menos que se trate de una excepción, el viaje aéreo comprado con fondos del Gobierno de Estados Unidos (USG) debe ser el de la tarifa aérea comercial estándar habitual (clase económica o el equivalente).
- **Contribución en especie:** recursos que no son dinero en efectivo y que se aportan a un proyecto. Pueden incluir servicios de voluntarios, equipos, materiales o propiedades. También se pueden usar para cumplir con obligaciones de costo compartido.
- **Costo asignable:** un costo en el que se incurre específicamente para respaldar o anticipar una adjudicación.
- **Costo compartido:** la parte de los costos de un proyecto o programa no financiada por el USG. Puede tratarse de dinero en efectivo o contribuciones en especie.
- **Costo estimado total:** el costo total proyectado de un proyecto incluido en el Acuerdo de Cooperación de una organización.
- **Costo permitido:** un costo en el que se incurrió y que se considera un cargo aceptable.
- **Costo razonable:** un costo que generalmente se reconoce como habitual y necesario, y en el que incurriría una persona prudente en el curso de un negocio normal.
- **Costos compartidos:** bienes y servicios usados para varios proyectos y que un proveedor no puede facturar a la cuenta de cada proyecto por separado. Por lo tanto, se cargan a la cuenta de cada proyecto beneficiado según una fórmula aprobada previamente.
- **Costos directos:** bienes y servicios comprados específicamente para beneficio exclusivo de un proyecto, que se facturan a cuenta de dicho proyecto.
- **Costos indirectos:** costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero que son difíciles de atribuir a un proyecto específico, como la electricidad o el personal de apoyo administrativo.
- **FMO:** la Oficina de Gestión Financiera de la USAID.
- **Fondos obligados por incurrir:** el monto de fondos comprometidos pero aún no gastados, que se calcula sumando todos los fondos gastados hasta la fecha y restando dicha suma al total de la obligación hasta la fecha.
- **Fuente:** donde alguien adquiere un artículo o servicio, independientemente de su origen (donde se fabricó o cultivó el artículo originalmente). En general, se trata del lugar físico donde se encuentra el proveedor.
- **Gastos incidentales:** gastos en los que se incurre durante el viaje, como propinas por servicios, lavandería, artículos de tocador, etc.
- **Indicador:** un punto de datos específicos que registra una organización para realizar el seguimiento del progreso del programa.
- **Ingresos del programa:** fondos generados por el programa para su propio beneficio. Estos ingresos se generan a través del cobro de cargos por servicios o mediante la venta de productos básicos. También se pueden obtener por la venta de equipos o materiales que ya no se necesitan y que se compraron con fondos del programa. *Nota:* Los ingresos del programa son diferentes a las actividades que generan ingresos, donde los beneficiarios de un programa conservan los ingresos ganados.
- **Involucramiento substancial:** el derecho que tiene el USG de hacer aportes a un proyecto de asistencia financiado por medio de un **Acuerdo de Cooperación**. Este derecho suele incluir la capacidad de aprobar planes de trabajo, presupuestos, personal clave, planes de evaluación y seguimiento y subbeneficiarios. El Acuerdo de Cooperación especifica las áreas de involucramiento substancial.
- **Ley Fly America (Vuele en aerolíneas estadounidenses):** una regulación que se aplica a todos los viajes financiados por el USG y exige el uso de líneas áreas de bandera estadounidense, con algunas excepciones.
- **Lista de partes excluidas:** una base de datos de individuos y organizaciones que no son elegibles para recibir financiamiento de la USAID o cualquier agencia del USG. Los beneficiarios son responsables de utilizar esta base de datos en línea para consultar sobre los proveedores, consultores y solicitantes antes de realizar compras o tomar decisiones de contratación (http://www.epls.gov). Otras fuentes en línea para verificar la elegibilidad incluyen la Lista Consolidada de las Naciones Unidas (http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml) y la Lista de Ciudadanos Designados del Ministerio de Hacienda de EE. UU. (http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/).

- **Monto comprometido u obligación:** el monto que la USAID ha destinado al programa. No hay ninguna garantía de que la USAID reembolse al beneficiario aquellos gastos que superen el monto comprometido.
- **NICRA:** Tasa de Costo Indirecto Negociado, una tasa negociada de manera individual entre una organización y la USAID para cubrir costos indirectos. (Para obtener más información acerca de costos indirectos y la NICRA, consulte la *Guía de las mejores prácticas para costos indirectos* de la USAID en http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf).
- **M&IE:** Gastos Incidentales y de Comidas; gastos en los que se incurre durante el viaje, como desayuno, almuerzo, cena, propinas por servicios, lavandería, artículos de tocador, etc.
- **Origen**: donde se fabricó o cultivó un artículo originalmente.
- **Personal clave:** se refiere a cargos del proyecto y a las personas que cubren los cargos específicos. Por lo general, los cargos identificados en un Acuerdo de Cooperación como personal clave son aquellos puestos de liderazgo considerados esenciales para la implementación exitosa del proyecto total.
- **Reformulación presupuestaria:** traslado de fondos entre categorías de presupuestos por encima de un determinado límite establecido por la USAID.
- **SF-1034:** Formulario Estándar-1034, Vale público para compras y servicios que no sean personales; se utiliza para solicitar fondos y liquidar los anticipos para una donación o Acuerdo de Cooperación.
- **SF-270:** Formulario Estándar-270, Solicitud de anticipo; se utiliza para solicitar fondos para una donación o Acuerdo de Cooperación.
- **SF-425:** Formulario Estándar-425, Informe financiero federal; se utiliza para preparar informes financieros para una donación o Acuerdo de Cooperación.
- **Viaje internacional:** cualquier viaje entre dos países.
- **Viático:** el monto máximo de dinero que el USG le puede reembolsar a un individuo por día para cubrir alojamiento y comidas, así como gastos incidentales, cuando viaja en nombre de un proyecto.
- **Índice de agotamiento:** el índice en el que usted gasta sus fondos de adjudicación de manera periódica, por lo general, mensualmente.

4.2 Preparación



Uno de los aspectos únicos de la estrategia de la USAID de trabajar con socios ha sido otorgar a las organizaciones la libertad de diseñar y administrar sus programas y subbeneficiarios mientras mantienen una respuesta coherente y coordinada a una cuestión. Este es el motivo por el cual la USAID comúnmente utiliza un Acuerdo de Cooperación para adjudicar fondos, a diferencia de un contrato (donde la USAID dirige un proyecto específicamente) o una donación (donde la USAID prefiere un enfoque de no intervención).

Los Acuerdos de Cooperación permiten a la USAID mantener un involucramiento substancial (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf) en su proyecto. Esto significa que la USAID tiene derecho a aprobar los planes de implementación (planes de trabajo), presupuestos, personal clave, planes de M&E y subbeneficiarios. Al mantener este derecho, la USAID busca asegurar que su programa esté estrechamente relacionado con los objetivos estratégicos de la USAID y del gobierno anfitrión. Al mismo tiempo, los Acuerdos de Cooperación permiten que su organización pueda innovar. Al permitir a su organización diseñar su propio modelo de implementación, formar sus sociedades y adoptar estrategias que se adapten a la cultura y el contexto, un Acuerdo de Cooperación le brinda la autonomía para llevar a cabo proyectos efectivos y prestar servicios de calidad a sus beneficiarios.

La responsabilidad es fundamental para el estado de su organización y para implementar un programa efectivo. Esto significa que todos deben actuar de acuerdo con los valores de la organización para cumplir su misión y evitar los atajos que podrían comprometer las metas de la organización.

Además, manejar un programa efectivo financiado por la USAID es cuestión de balancear la implementación de un programa que responda creativamente a los desafíos locales, satisfaga las necesidades de sus beneficiarios y la comunidad y, al mismo tiempo, cumpla con las expectativas del gobierno anfitrión y del donante, mientras establece enlaces con otros implementadores, constituyentes e interesados.

Este capítulo analiza cómo encontrar dicho balance y operar exitosamente su programa según un Acuerdo de Cooperación. Al saber

y comprender lo que su organización puede y no puede hacer con su adjudicación, puede maximizar la efectividad de su programa e influir de forma positiva en las vidas de sus beneficiarios.

4.2.1 Cinco Consejos para Asegurar Cumplimiento Normativo

1. *Conozca su acuerdo y pida ayuda si la necesita.*

   Su acuerdo contiene muchos detalles. Léalo y asegúrese de comprenderlo. Asegúrese de que el directorio y los miembros del equipo de gestión estén familiarizados con las secciones específicas pertinentes a ellos.

   Si necesita ayuda para comprender o satisfacer las demandas de su acuerdo, búsquela. Su Representante Técnico del Oficial de Convenios (AOTR) o el Oficial de Convenios (AO) pueden ayudarlo a responder las preguntas. Si es necesario, puede solicitar asistencia técnica o contratar un consultor para que lo ayude a establecer los procesos y sistemas de gestión que cumplen con los requisitos de su adjudicación. (Para conocer las explicaciones de algunos términos comunes del acuerdo, consulte el Anexo II).

2. *Mantenga actualizada la documentación del acuerdo.*

   En el transcurso de su adjudicación, pueden ocurrir cambios que afectan los términos de su acuerdo original, incluidos cambios en el financiamiento, las metas, la cobertura geográfica y el personal clave. Asegúrese de obtener las aprobaciones previas adecuadas, documentar los cambios por escrito y conservar toda la documentación para que esté disponible fácilmente. Incluso si tiene una buena relación con su AOTR, probablemente habrá cambios en el personal durante la vigencia de su adjudicación (tanto dentro de su organización como por el lado de la USAID) y será fundamental que mantenga bien organizada la documentación sobre todas las decisiones y cambios que afecten su adjudicación. Guarde todas las comunicaciones escritas con el AO o AOTR en archivos minuciosamente organizados, por fecha y/o tema, a fin de que exista un registro institucional de los acuerdos y las decisiones al cual pueda recurrir el personal mientras dure la adjudicación. Es una buena idea guardar copias de respaldo de la documentación externa.

3. *Comprenda qué límites son flexibles.*

   A fin de promover la innovación y darle la autoridad de responder a los cambios de su(s) área(s) de implementación, tiene una cierta cantidad de flexibilidad para administrar su adjudicación. Sin embargo, existen límites a esta flexibilidad, incluidos los límites sobre cambios programáticos, presupuestarios, societarios y del personal. Algunas veces deberá obtener permiso de su AOTR o AO antes de implementar cambios, y otras veces habrá límites que simplemente no deberá cruzar. Este capítulo lo ayudará a aprender cuáles son esos límites, para que usted pueda adaptarse mientras cumple con las provisiones de la adjudicación.

4. *El cumplimiento también es para los subbeneficiarios.*

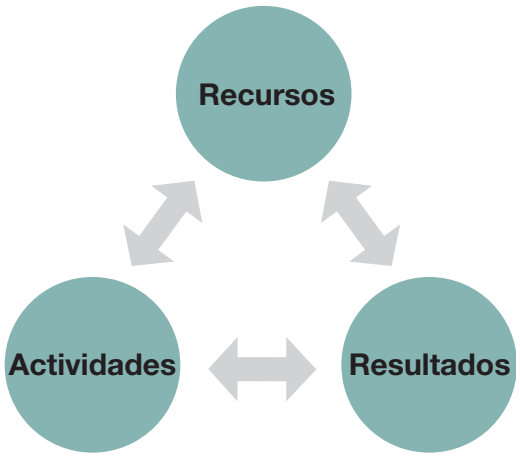
   Además de ser responsable de hacer que cumpla su propia organización, los primeros socios son responsables de asegurarse de que cumplan los subbeneficiarios. Trabaje con sus subbeneficiarios para asegurarse de que comprenden lo que se les exige, y utilice esto como una oportunidad para desarrollar también sus capacidades.

5. *No pierda de vista a los beneficiarios.*

   Al intentar cumplir con todos los requisitos de su adjudicación, no pierda de vista el objetivo primordial de su adjudicación: ayudar a los beneficiarios.

4.2.2 Su Modelo de Implementación

Figura 15: Elementos clave de un modelo de implementación



El modelo que utiliza para implementar su programa debería combinar la gestión técnica y administrativa de los programas para lograr los efectos directos esperados. Poder mantener la ejecución eficiente del modelo de

implementación de su organización es la esencia del trabajo diario de un gerente de programas.

Si bien cada modelo de organización es diferente, su modelo debería incluir tres elementos clave (representados en la Figura 15):

- lo que está haciendo directamente o a través de subbeneficiarios (actividades *específicas* en ciertas áreas geográficas);
- lo que se necesita para que suceda (*recursos* y otros insumos); y
- efectos directos *esperados* (resultados y metas).

Estos tres elementos están directamente vinculados con las actividades, recursos y efectos directos de su plan de trabajo. Los cambios a su presupuesto, por ejemplo, pueden afectar su capacidad de alcanzar los efectos directos o bien, exigirle modificar sus actividades.

En el transcurso de su programa, usted y su equipo deben mejorar su modelo constantemente. A medida que aprende tanto de las evaluaciones formales como de las experiencias diarias, adaptará sus actividades y quizás descubra mejores maneras, y más económicas, de llegar a más personas con sus servicios.

4.3 Gestión Administrativa

Las funciones de gestión administrativa permiten que un programa se ejecute sin inconvenientes y cumpla con los términos y condiciones de su acuerdo. Estas incluyen muchas funciones de rutina, tales como:

- Gestión financiera (4.3.1)
- Ajustes de presupuesto (4.3.1.5)
- Adquisiciones (4.3.2)
- Viajes (4.3.3)
- Gestión de propiedad (4.3.4)
- Modificaciones al acuerdo (4.3.5)

4.3.1 Gestión Financiera

4.3.1.1 Solicitud y Desembolso de Fondos de la USAID

La USAID desembolsa fondos para los donatarios anticipando fondos o reembolsando a los donatarios por gastos ya pagados. Muchos donatarios tienen permitido solicitar anticipos de fondos y también pueden solicitar reembolsos si utilizan sus propios fondos para cubrir gastos relacionados con el proyecto.

Inicialmente, es posible que esté limitado a solicitar anticipos de fondos una vez por mes. Cada solicitud debe ser por el monto que estima gastar en el próximo período de 30 días. No está permitido solicitar o conservar "fondos para contingencias" adicionales. No obstante, si se demora una adquisición planificada en particular, puede transferir esos fondos al mes siguiente. Si se cancela una actividad, puede gastar los fondos en otra actividad de su plan de trabajo aprobado.

Los fondos se solicitan completando el formulario especificado en su Acuerdo de Cooperación, ya sea el Formulario Estándar-270 (SF-270), Solicitud de anticipo reembolso, o el Formulario Estándar-1034 (SF-1034), Vale público para compras y servicios que no sean personales, y entregándolo en la FMO de la UISAID. Si tiene varias adjudicaciones de la USAID, debe completar un formulario separado para cada adjudicación. En general, debería completar el formulario y presentarlo a partir de la semana anterior al mes en el que necesita los fondos. En general, puede esperar recibir los fondos una o dos semanas después de entregar el formulario.

En esta sección

- Solicitud y desembolso de fondos del USG
- Cómo completar el Formulario Estándar-270 (SF-270)
- Cómo completar el Formulario Estándar-1034 (SF-1034)
- Seguimiento de los fondos obligados por incurrir y los índices de agotamiento
- Modificación presupuestaria
- Asignación de costos compartidos del proyecto

Una vez que haya demostrado con el tiempo que está gastando eficazmente los fondos que solicitó y que no los está gastando demasiado rápido ni demasiado lento, es posible que pueda solicitar fondos trimestralmente. Esto será determinado por su AOTR y la FMO, para lo cual deberán revisar los datos de sus SF-425 (Informe financiero federal) trimestrales y su SF-270 o SF-1034 para calcular los fondos obligados por incurrir y los índices de agotamiento.

Estimado de Anticipos

A la hora de realizar la estimación de su solicitud, no debe dividir su presupuesto anual por 12 meses simplemente, sino que debe calcular específicamente lo que cree que gastará durante el próximo mes sobre la base de su plan de trabajo aprobado y el programa de implementación detallado. Algunos elementos de su presupuesto se pueden dividir por la cantidad de meses de manera uniforme (por ejemplo, los salarios), pero otros gastos, como las compras de equipos no fungibles, pueden suceder todos en un mismo mes (por ejemplo, al inicio de un proyecto). Considere

los fondos que tiene actualmente y confirme los montos restantes que podrían tener los subbeneficiarios antes de hacer las solicitudes.

Si está realizando la implementación con subbeneficiarios (a los fines de los anticipos, nos referiremos a donatarios), trabajen juntos para administrar las solicitudes de fondos y los gastos para que nadie se quede sin dinero. Para lograrlo, solicíteles a los subbeneficiarios que le entreguen estimaciones de fondos mensuales o trimestrales (si cuenta con la aprobación para ello) sobre la base de sus planes de trabajo y los programas de implementación detallados. También es recomendable establecer un proceso con los subbeneficiarios para anticipos y reembolsos similar al que implementa para la USAID.

4.3.1.2 Cómo Completar el Formulario Estándar-270 (SF-270)

El proceso de completar el SF-270 para solicitar anticipos o reembolsos a la USAID se encuentra detallado en las siguientes páginas. Estos consejos no intentan sustituir las instrucciones de la USAID que aparecen en Internet o el asesoramiento que brinda su FMO. En cambio, apuntan a responder algunas de las preguntas que pueden plantear los usuarios principiantes cuando completan este formulario.

Comience descargando una versión en PDF del SF-270 en http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf.

Para aprovechar algunas de las funciones del formulario, que incluyen cálculos automáticos, asegúrese de tener la última versión de Adobe Reader®, que puede descargar en forma gratuita en http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html.

El formulario consta de dos páginas. En la primera página, hay tres secciones principales: la parte superior para información sobre la donación y su solicitud; la sección del medio, en la que puede calcular el anticipo o reembolso; y la sección inferior, para solicitar anticipos solamente. La segunda página contiene instrucciones y un espacio para que firme.

Parte superior

Si bien la mayor parte de la parte superior es bastante sencilla, a continuación se brindan algunos consejos que lo ayudarán a completar los cuadros clave (consulte la Figura 16).

Luego de completar la parte superior, debe determinar si necesita completar la sección de cálculo completa que aparece en el centro del formulario o la sección de cálculo simplificada para anticipos de la parte inferior.

Complete la sección de cálculo completa para un anticipo y reembolso o si tiene algún ingreso del programa (consulte la Figura 17).

Si no solicita un reembolso y no tiene ingresos del programa, pase directamente a la sección del formulario Anticipos solamente, que se describe a continuación.

Figura 16: Parte superior del SF-270

REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT *(See instructions on back)*	OMB APPROVAL NO. 0348-0004	PAGE OF PAGES
	1a 1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED a. *"X" one or both boxes* ☐ ADVANCE ☐ REIMBURSEMENT b. *"X" the applicable box* ☐ FINAL ☐ PARTIAL 1b	2. BASIS OF REQUEST ☐ CASH 2 ☐ ACCRUAL
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED	4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY	5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER / 7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST FROM *(month, day, year)* 8	TO *(month, day, year)*

- **Cuadro 1(a):** el tipo de pago solicitado será un anticipo (advance) o un reembolso (reimbursement). En general, usted solicitará un anticipo por sus cuotas mensuales. Los reembolsos se solicitan sólo cuando usted gasta sus propios fondos en elementos que se encuentran dentro del presupuesto para su plan de trabajo aprobado y solicita recuperar dichos fondos.
- **Cuadro 1(b):** para todas las solicitudes que no sean la solicitud final al término de la donación, siempre seleccione pago parcial (partial).
- **Cuadro 2:** la base de la solicitud depende del tipo de sistema de contabilidad que usa.
- **Cuadro 8:** el "PERÍODO CUBIERTO POR ESTA SOLICITUD" (PERIOD COVERED BY THIS REQUEST) debe ser de un mes calendario (por ejemplo, DESDE [FROM] el 1.º de enero de 2010 HASTA [TO] el 31 de enero de 2010), salvo que la FMO tome una determinación diferente.

Sección de Cálculo

La sección de cálculo principal (filas a-j, mostradas en la Figura 17) incluye tres columnas (a-c) y una columna Total. Complete su solicitud de fondos en estas columnas sólo si ha distinguido sede principal (HQ), subbeneficiario o costos del país en su presupuesto anual aprobado de esta forma. Así colabora con su AOTR en la realización del seguimiento de sus solicitudes y gastos frente a su presupuesto, si bien esto es algo que la FMO generalmente no exige. Si su presupuesto está organizado en más de tres categorías, pregunte a su AOTR qué categorización sería la más útil.

Figura 17: Área de cálculo del SF-270

11. COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED				
PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES ►	(a) a HQ	(b) b Subrecipient	(c) c	TOTAL
a. Total program outlays to date (As of date) May 31, 2009	$ 10,000.00	$ 7,500.00	$	$ 17,500.00
b. Less: Cumulative program income	0.00	0.00		0.00
c. Net program outlays (Line a minus line b)	10,000.00	7,500.00	0.00	17,500.00
d. Estimated net cash outlays for advance period	3,000.00	5,250.00		8,250.00
e. Total (Sum of lines c & d)	13,000.00	12,750.00	0.00	25,750.00
f. Non-Federal share of amount on line e	2,300.00	0.00		2,300.00
g. Federal share of amount on line e	10,700.00	12,750.00		23,450.00
h. Federal payments previously requested	9,100.00	7,500.00		16,600.00
i. Federal share now requested (Line g minus line h)	1,600.00	5,250.00	0.00	6,850.00
j. Advances required by month, when requested by Federal grantor agency for use in making prescheduled advances — 1st month				0.00
2nd month				0.00
3rd month				0.00

a. **Total program outlays to date (Total de desembolsos del programa hasta la fecha) (fila a):** todos los gastos de su programa, que incluyen costo compartido, desde el inicio del período de la solicitud. Es decir, si su solicitud es para el período comprendido entre el 1.° y el 31 de enero de 2009, incluya el total de desembolsos a partir del 31 de diciembre de 2008.

b. **Les: Cumulative program income (Menos: ingresos acumulados del programa) (fila b):** si su programa tiene ingresos del programa, ingréselos aquí.

c. **Net program outlays (Gastos netos del programa)** (line a minus line b) (línea a menos línea b).

d. **Estimated cash outlays for advance period (Desembolsos de efectivo estimados para el período del anticipo):** la cantidad que necesitará para el período del anticipo (en nuestro ejemplo, del 1.° al 31 de enero de 2009); todos los fondos que se necesitan (que incluyen costo compartido), independientemente del remanente en efectivo en reserva.

e. **Total (sum of lines c & d) (suma de las líneas c y d):** este es el dinero que su organización ha gastado hasta la fecha, más lo que usted espera gastar hasta que finalice el período del anticipo.

f. **Non-Federal share of amount on line e (Monto compartido no federal en la línea e):** todas las contribuciones pasadas de costo compartido, además de todas las contribuciones de costo compartido que planea realizar durante el período del anticipo. (Si no está seguro del costo compartido que podrá consignar durante el período del anticipo, es correcto colocar USD 0 en el SF-270, siempre que pueda justificar adecuadamente el costo compartido real generado en el próximo SF-425).

g. **Federal share of amount on line e (Monto compartido federal en la línea e):** este es el monto total que solicitó de la USAID para este proyecto hasta la fecha, incluidos los fondos solicitados para el período del anticipo. La FMO controla este número para asegurarse de que coincide con el monto del último SF-270. Se puede controlar agregando las líneas h-i.

h. **Federal payments previously requested (Pagos federales solicitados anteriormente):** la suma de todo el dinero que le solicitó a la USAID hasta la fecha.

i. **Federal share now requested (line g minus line h) (Monto compartido federal solicitado actualmente [línea g menos línea h]):** el resultado será el monto total de fondos de la USAID que necesita para el próximo mes (período de la solicitud), menos los fondos de la USAID no utilizados que tiene en reserva.

j. **Advances required by month (Anticipos solicitados por mes):** Utilice la última fila únicamente cuando solicita fondos de forma trimestral, pero los recibe en cuotas mensuales.

Anticipos

Para completar los cálculos alternativos para anticipos solamente, calcule la cantidad de fondos que necesitará para el mes próximo y sustraiga el monto de fondos de la USAID no utilizados que le quedan del anticipo anterior para llegar a la cantidad que está solicitando para el período. Si durante el período anterior gastó más que el anticipo previo, el bloque de fondos remanentes no usados puede mostrar un monto negativo.

Reembolsos

Cuando complete el SF-270 para un reembolso de compras dentro del presupuesto de su plan de trabajo aprobado, habrá algunas cosas que hará de manera diferente.

Figura 18: Solicitud de desembolso mediante el SF-270

REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT (See instructions on back)	OMB APPROVAL NO 0348-0004	PAGE OF PAGES
1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED	a. "X" one or both boxes: ☐ ADVANCE ☐ REIMBURSEMENT; b. "X" the applicable box: ☐ FINAL ☐ PARTIAL	2. BASIS OF REQUEST: ☐ CASH ☐ ACCRUAL
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED	4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY	5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER / 7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST: FROM (month, day, year) 8	TO (month, day, year) 8
9. RECIPIENT ORGANIZATION: Name; Number and Street; City, State and ZIP Code	10. PAYEE (Where check is to be sent if different than item 9): Name; Number and Street; City, State and ZIP Code	

11. COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED

PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES ►	(a)	(b)	(c)	TOTAL
a. Total program outlays to date (As of date)	$	$	$	$ 0.00
b. Less: Cumulative program income				0.00
c. Net program outlays (Line a minus line b)	0.00	0.00	0.00	0.00
d. Estimated net cash outlays for advance period D				0.00
e. Total (Sum of lines c & d)	0.00	0.00	0.00	0.00
f. Non-Federal share of amount on line e				0.00
g. Federal share of amount on line e				0.00
h. Federal payments previously requested				0.00
i. Federal share now requested (Line g minus line h)	0.00	0.00	0.00	0.00
j. Advances required by month, when requested by Federal grantor agency for use in making prescheduled advances — 1st month				0.00
2nd month				0.00
3rd month				0.00

- **Cuadro 8:** Period covered by this request (Período cubierto por esta solicitud): esto debería cubrir el período en el cual se gastaron los fondos para los que está solicitando el reembolso.
- **Fila D:** Estimated cash outlays for advance period (Desembolsos de efectivo estimados para el período del anticipo): esto debería ser USD 0, ya que no está solicitando un anticipo. Si usted necesita tanto un anticipo como un reembolso, complete los formularios por separado.

Ingresos del programa: es dinero ganado por un programa para beneficio del programa mismo. Se generan a través del cobro de cargos por servicios o la venta de productos básicos. Los ingresos del programa también se pueden obtener por la venta de equipos o materiales que ya no se necesitan y que se compraron con fondos del programa.

Nota: *Los ingresos del programa son diferentes a las actividades que generan ingresos, donde los beneficiarios de un programa conservan los ingresos ganados.*

Envío del Formulario SF-270

Una vez que completó la primera página, solicítele al Director de Proyectos u otra autoridad designada para certificar dentro de su organización que firme y coloque la fecha en la segunda página. Luego, escanee el formulario y envíelo por correo electrónico a la FMO a ei@usaid.gov, con copia a su AOTR. Siempre guarde una copia para su archivo y luego envíe el original por correo a la FMO. Si no tiene noticias de su FMO dentro de los 10 días, realice un seguimiento.

4.3.1.3 Cómo Completar el Formulario Estándar-1034 (SF-1034)

Si su organización utiliza el SF-1034 para solicitar fondos y liquidar anticipos de la USAID, siga los pasos detallados a continuación. Al igual que con las pautas para completar el SF-270, estos consejos no tienen la intención de sustituir las instrucciones del USG que se encuentran en Internet ni el asesoramiento de su FMO, sino que buscan responder las preguntas de los usuarios principiantes del SF-1034.

A fin de solicitar un anticipo, completará tres Formularios Estándar-1034 donde se solicitan tres anticipos de fondos por separado para el siguiente trimestre (un SF-1034 para cada mes, anticipo actualizado cada tres meses). Los 3 formularios se deben presentar 10 días hábiles antes del comienzo de cada trimestre. Esto está diseñado para que su organización mantenga un flujo de efectivo uniforme. Para comenzar la solicitud, marque la parte superior del SF-1034 con “Solicitud de anticipo”.

Dentro de los 15 días del fin de cada mes, presentará otro SF-1034 para la liquidación del anticipo, marcado en la parte superior con “Liquidación de anticipos”. Esto informa el monto del financiamiento (si hubiese) que su organización gastó del anticipo que recibió para ese mes. Ya que no se pueden hacer nuevos anticipos hasta que el beneficiario no presente este formulario de liquidación, es fundamental que el presente formulario sea presentado en tiempo y forma cada mes.

El SF-1034 es una sola página, de la cual usted debe completar sólo la parte superior (consulte la Figura 19). El resto del formulario, junto con los espacios que deje en blanco, serán completados por su agencia financiadora.

Figura 19: Mitad superior del SF-1034

Standard Form 1034
Revised October 1987
Department of the Treasury
1 TFM 4-2000

PUBLIC VOUCHER FOR PURCHASES AND SERVICES OTHER THAN PERSONAL

VOUCHER NO.

U.S. DEPARTMENT, BUREAU, OR ESTABLISHMENT AND LOCATION

DATE VOUCHER PREPARED

SCHEDULE NO.

CONTRACT NUMBER AND DATE

PAID BY

REQUISITION NUMBER AND DATE

PAYEE'S NAME AND ADDRESS

DATE INVOICE RECEIVED

DISCOUNT TERMS

PAYEE'S ACCOUNT NUMBER

SHIPPED FROM | TO | WEIGHT

GOVERNMENT B/L NUMBER

NUMBER AND DATE OF ORDER	DATE OF DELIVERY OR SERVICE	ARTICLES OR SERVICES (Enter description, item number of contract or Federal supply schedule, and other information deemed necessary)	QUAN-TITY	UNIT PRICE		AMOUNT
				COST	PER	(1)

- **Voucher No (Vale n.º):** comience con "1" y enumere en forma consecutiva, a fin de que el número cambie cada vez que completa el formulario. **Nota:** Escriba la palabra "FINAL" si este es el último vale.
- **U.S. Department, Bureau, or Establishment and Location (Departamento, agencia o establecimiento de EE. UU. y ubicación):** escriba los nombres y domicilios de la oficina financiera correspondiente. Puede encontrar detalles en su acuerdo.
- **Date Voucher Prepared (Fecha de elaboración del vale):** siempre recuerde incluir la fecha en que preparó el formulario.
- **Contract Number and Date (Número y fecha del contrato):** escriba el número y la fecha del contrato como se muestra en su acuerdo.
- **Requisition Number and Date (Número y fecha de la solicitud)**, **Schedule No. (N.º de cronograma)**, **Paid By (Pagado por)**, **Date Invoice Received (Fecha de recepción de la factura)**, **Discount Terms (Términos de descuento)**, **Payee's Account Number (Número de cuenta del destinatario)**, **Shipped from/to Weight (Enviado desde/hacia Peso)**, **Government B/L (N.º de conocimiento de embarque del gobierno)**: deje todos estos en blanco.
- **Payee's Name and Address (Nombre y domicilio del destinatario):** incluya el nombre de su organización y la dirección postal como aparece escrita en su Acuerdo de Cooperación.
- **Number and Date of Order (Número y fecha del pedido):** deje en blanco.
- **Date of Delivery or Service (Fecha de entrega o servicio):** escriba el mes, día y año para las fechas de inicio y finalización de los costos incurridos reclamados para reembolso.
- **Articles or Services (Artículos o servicios):** ingrese una descripción resumida de las actividades que se espera que tengan lugar (para el anticipo) o que ya tuvieron lugar (para la liquidación). **Nota:** Su agencia financiadora puede solicitar una descripción más detallada de las actividades.
- **Amount (Monto):** ingrese el monto que está solicitando (para el anticipo) o el monto que gastó del anticipo que recibió ese mes (para la liquidación).
- **Payee must NOT use the space below (El destinatario NO debe utilizar el siguiente espacio):** no escriba por debajo de esta línea.

Controle el monto máximo de su obligación.

El tiempo que lleva procesar su SF-270 o SF-1034 es a menudo entre una y dos semanas, siempre que tenga suficientes fondos comprometidos para su adjudicación. Si solicita fondos por encima del monto máximo de su obligación, puede llevar hasta un mes modificar su acuerdo para comprometer fondos adicionales antes de que la FMO pueda procesar su SF-270 o SF-1034.

Es conveniente realizar detenidamente el seguimiento del monto de su obligación. Tan pronto como haya gastado un 75% de su obligación, asegúrese de notificar a su AO y solicitar que se comprometan más fondos.

Envío del Formulario SF-1034

Consulte su Acuerdo de Cooperación para instrucciones detalladas sobre cómo presentar su SF-1034. En general, una organización debe presentar un original y tres copias del SF-1034 a la oficina de pago indicada en su acuerdo.

4.3.1.4 Seguimiento de los Fondos Obligados por Incurrir y los Índices de Agotamiento

Una de las responsabilidades del gerente financiero de su organización es supervisar cuánto está gastando de su adjudicación y asegurarse de que haya suficiente dinero comprometido para cubrir sus próximos gastos. Los dos cálculos importantes que su organización debe realizar en relación con esto son los fondos obligados por incurrir y el índice de agotamiento. Su AOTR también supervisa estas cifras. Una comunicación regular con su AOTR evitará la necesidad de retardar las operaciones mientras espera que se comprometan los fondos adicionales.

Sus fondos obligados por incurrir son el monto de fondos comprometidos pero que aún no han sido gastados, es decir, el monto de dinero que todavía está disponible para usted. Puede calcular los fondos obligados por incurrir sumando todos los fondos que se han gastado y restando esa cifra de la obligación total.

Cálculo: Fondos obligados por incurrir = Obligación - Monto total gastado

El índice de agotamiento calcula el índice en el cual está gastando los fondos que ha recibido.

El cálculo básico de su índice de agotamiento es el monto que ha gastado hasta la fecha dividido por la cantidad de meses que ha estado gastando los fondos.

Cálculo: Índice de agotamiento = Monto total gastado/Cantidad de meses de operación hasta la fecha

Su AOTR típicamente utilizará sus informes financieros trimestrales del SF-425 para averiguar su índice de agotamiento, pero es posible que desee utilizar sus propios sistemas financieros para generar un informe que lo ayude a realizar un seguimiento de sus gastos reales mensuales.

Al calcular su índice de agotamiento, también puede distinguir los gastos especiales únicos, tales como vehículos. Esto le dará una idea más clara de cómo se gastará en su proyecto en los próximos meses.

Ejemplo (consulte la Figura 20):

- A la ONG X se le adjudicó un Acuerdo de Cooperación por un total de USD 1000. Recibimos una obligación inicial de USD 10. Cuando el plan de trabajo fue aprobado, recibimos una obligación adicional de USD 300, lo que genera una obligación total de USD 310.
- La ONG X ha estado operando por cuatro meses hasta la fecha y ha gastado un total de USD 145.
- Al restarle a nuestra obligación total (USD 310) nuestros gastos totales (USD 145) obtenemos fondos obligados por incurrir por USD 165.
- Dividir el monto gastado (USD 145) por la cantidad de meses de gastos (cuatro) resulta en un índice de agotamiento de USD 36,25 al mes.

Si conoce el monto de fondos obligados por incurrir y el índice de agotamiento, también puede calcular aproximadamente la cantidad de meses para los que tendrá dinero disponible antes de necesitar otra obligación. Divida sus fondos obligados por incurrir por su índice de agotamiento. Esto le dará la cantidad de meses que quedan antes de que finalice la obligación, suponiendo que su índice de gastos permanezca estable. En el ejemplo anterior, la ONG X calcula que gastará la obligación restante en cuatro meses y medio. Observe, sin embargo, que el índice de agotamiento real probablemente variará cada mes de acuerdo a las actividades programáticas emprendidas.

Con estas cifras en mente, deberá supervisar su gasto para asegurarse de que no está gastando demasiado rápido ni demasiado lento. Por ejemplo, si tiene una adjudicación de tres años, deberá medir su financiamiento para poder alcanzar sus metas dentro de dicho marco temporal.

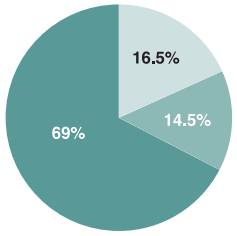
Figura 20: Lista detallada del monto de adjudicación de la ONG X

Adjudicación del USG para la ONG X

Adjudicación del USG para la ONG X	
Monto de la adjudicación	USD 1000
Obligación original	USD 10
Obligación adicional	USD 300
Obligación total hasta la fecha	USD 310

	Ene	Feb	Mar	Abr	Total
de Gastos	US$25	US$55	US$35	US$30	US$145

	Cálculo	Resultado
Fondos obligados por incurrir	US$310-US$145	US$165
Índice de agotamiento	US$145 / 4	US$36.25
Meses restantes	US$165 / US$36.25	4 meses y medio



Fondos obligados por incurrir
Gastados
Obligados
No obligados

4.3.1.5 Modificación Presupuestaria

Su presupuesto aprobado se divide entre nueve categorías presupuestarias estándar. La USAID le brinda la flexibilidad de realizar ajustes a su presupuesto dentro de esas categorías (por ejemplo, si presupuestó para una fotocopiadora pero, en cambio, decidió utilizar los fondos para comprar una impresora para la computadora). Sin embargo, sólo puede mover un monto limitado de fondos entre las categorías de costo directo antes de buscar aprobación de la USAID. Si ajusta su presupuesto más allá de este límite se considera una reformulación presupuestaria.

Normas de la USAID para la Modificación Presupuestaria

Cada adjudicación de la USAID es diferente, si bien algunas definen la reformulación presupuestaria como cambios acumulados entre las categorías de presupuesto que superen el 10% del presupuesto total durante la duración de la adjudicación, otras especifican

un límite mucho más bajo. Para averiguar las normas para la modificación presupuestaria que se aplican a su adjudicación, revise su Acuerdo de Cooperación.

Si, por ejemplo, una adjudicación de USD 2 millones tiene un límite de reformulación presupuestaria del 10%, el donatario puede transferir fondos hasta un total de USD 200 000 entre las categorías durante la adjudicación sin buscar aprobación. Por encima de dicho monto, deberá buscar aprobación para todos los cambios de presupuesto.

Estos cambios son acumulativos. En esta situación, si transfiere USD 50 000 el primer año y luego USD 150 000 el segundo año, todo cambio adicional entre las categorías presupuestarias en el tercer año (independientemente de si es un pequeño o gran cambio) debe estar aprobado previamente. El AO tiene la opción de restringir la modificación presupuestaria si los cambios no son necesarios o razonables.

Pedido de Aprobación

Si está planeando efectuar cambios en el presupuesto que superen el límite de la reformulación presupuestaria de su adjudicación, o que vayan a alterar de manera significativa las actividades que se desarrollan, escriba un memorándum a su AOTR y AO solicitando la aprobación e incluya lo siguiente:

- Explique por qué es necesaria la modificación presupuestaria (por ejemplo, explique circunstancias o costos imprevistos).
- Exprese brevemente todas las modificaciones presupuestarias anteriores para esta adjudicación.
- Detalle de dónde proviene el dinero (es decir, qué costos no gastará a fin de liberar fondos).
- Detalle cómo se utilizarán los fondos con las modificaciones presupuestarias.
- Explique los efectos que anticipa como resultado de la modificación presupuestaria, tales como cambios en las metas.
- Si corresponde, analice otras fuentes de fondos que utilizará para recuperar los déficits que hubiera.

Una vez que ha alcanzado dicho límite, su AO debe aprobar todas las modificaciones presupuestarias, independientemente del monto. Por lo tanto, si necesita solicitar una aprobación para continuar la modificación presupuestaria, intente calcular todos los cambios necesarios para completar su proyecto y solicite las aprobaciones todas juntas.

4.3.1.6 Prorrateo de Costos Compartidos del Proyecto

Una organización con más de un proyecto incurre en tres categorías de gastos:

- **Costos directos del proyecto:** costos que se pueden atribuir claramente a un proyecto específico, como un empleado que trabaja exclusivamente para ese proyecto, un área de oficina usada por personal del proyecto o equipos y suministros específicos utilizados por un único proyecto.
- **Costos compartidos del proyecto:** costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero que son difíciles de atribuir a un proyecto en particular, como la electricidad o personal de apoyo administrativo.
- **Costos sin proyecto:** costos organizativos legítimos que no se relacionan con un proyecto específico o costos que no están “permitidos” según los proyectos financiados por el USG, tales como recaudación de fondos y entretenimiento.

La mayoría de sus gastos entrarán en la categoría de costo directo del proyecto, mientras que los costos sin proyecto, por lo general, son evidentes. No obstante, es posible que los gastos compartidos sean el mayor desafío a enfrentar.

Compartiendo Recursos y Compartiendo Costos Indirectos

Existe una diferencia importante entre un recurso que puede ser compartido por más de un proyecto y algo que es un costo compartido o indirecto.

Un recurso que puede ser compartido por más de un proyecto generalmente se clasifica en la categoría de costo directo. Por ejemplo, pensemos en un empleado profesional como un recurso que puede dedicar su tiempo a más de un proyecto. Como el tiempo del empleado se consigna en una hoja de asistencia, usted sabrá exactamente cuántas horas se invirtieron trabajando en el Proyecto A frente al Proyecto B. En consecuencia, puede asignar el número exacto de horas a cada proyecto como costos directos.

Otro ejemplo: Si su organización tiene un vehículo, es posible que más de un proyecto lo utilice para sus viajes. No obstante, cada viaje se debe consignar en el libro de registro de uso del vehículo, a fin de que los gastos de cada viaje se puedan asignar como costos directos a cada proyecto.

Por otra parte, un costo compartido o indirecto es aquel en el que se incurre por una necesidad común o conjunta del proyecto. Entre los ejemplos de costos de oficina compartidos comunes se encuentran servicios, cargos por servicio de Internet y suministros de oficina consumibles como papel y sujetapapeles. A diferencia de los ejemplos antes mencionados, no es obvio cuánto se debe cargar directamente a cuenta de un proyecto.

Algunas organizaciones se han sometido a un proceso con la USAID para establecer una NICRA y usarla para abordar estas clases de costos. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no tienen una NICRA (o la tienen solamente para los gastos de la sede principal); por lo tanto, necesitan un método para resolver cómo asignar estos tipos de costos.

Formula Ejemplo para Calcular Gastos Compartidos

Los costos que no se pueden atribuir a uno u otro proyecto como costo directo se deberán abordar mediante la aplicación de una fórmula. Una estrategia posible es usar un porcentaje basado en el número de empleados de un proyecto frente al número total de empleados o la asignación de espacio de oficina utilizado exclusivamente.

Para hacerlo, primero determine qué sectores de su oficina están dedicados a un proyecto específico, como el área para el personal dedicado exclusivamente al proyecto específico, y qué sectores son compartidos, como salas para reuniones o el área de recepción. De las áreas dedicadas a proyectos específicos, calcule los metros cuadrados asignados a cada proyecto. Incluso puede dividir el espacio de oficina de un empleado que reparte su tiempo según el porcentaje que asigne a cada proyecto. Sume el área dedicada a cada proyecto y calcule el porcentaje dedicado a cada proyecto.

Por ejemplo, supongamos que de una oficina de 1000 metros cuadrados que se utiliza para dos proyectos, 800 metros cuadrados es espacio dedicado específicamente a los proyectos, mientras que el resto se comparte. Del espacio dedicado específicamente, 600 metros cuadrados son para un proyecto y 200 para el otro proyecto. Esto significa que el 75% del espacio total se asigna al primer proyecto (750 metros cuadrados) y el 25%, al segundo (250 metros cuadrados). Estos porcentajes se pueden usar como base para asignar costos para otros gastos compartidos.

No existe un único método correcto para asignar costos compartidos pero se debe determinar claramente la forma en que su organización maneja estos costos. Esto contribuye a asegurar que está utilizando los fondos del proyecto con inteligencia y que los distribuye en forma equitativa. También recuerde que, debido a que los proyectos y las corrientes de financiamiento cambian, debe adaptar la política para la asignación de costos compartidos según el caso.

Gastos de oficina compartidos comunes

- Alquiler y servicios de la oficina.
- Cargos por servicio de teléfono (excepción: las llamadas a larga distancia pueden estar detalladas y ser pagadas por el proyecto que incurrió en el gasto;suministros de oficina consumibles y de rutina (lapiceras, sujetapapeles, etc.); personal de apoyo de oficina (asistentes de oficina, contadores, recepcionistas, etc.) cuyo tiempo se gasta en apoyo a todos los proyectos.

Establezca y Mantenga Actualizada una Política de Gastos Compartidos

Teniendo en cuenta estas pautas, establezca una política que defina lo siguiente:

- qué costos y recursos específicos se consideran “compartidos”;
- cómo su organización dividirá los costos compartidos entre diferentes proyectos; y
- cuándo se revisará la política.

La USAID está dispuesta a pagar lo que le corresponde de los costos organizativos asociados con la implementación de su proyecto. Al establecer una política de gastos compartidos, su organización garantiza que es coherente con la asignación de los costos entre los diferentes proyectos y/o donantes todos los meses, de una forma en que no discrimina entre las fuentes de la financiamiento. La asignación inadecuada de costos compartidos es una observación de auditoría frecuente, por lo tanto es importante hacerlo con precisión.

P: ¿Necesitamos una NICRA?

R: Si bien una organización necesita un método para calcular cómo asignar los costos indirectos o compartidos, no es necesario que sea una NICRA. Algunas organizaciones atraviesan el proceso de establecer una NICRA, pero la mayoría se da cuenta de que dicho proceso consume demasiado tiempo y de que hay otro método más eficiente.

En Caso de Varias Oficinas

Si su organización tiene oficinas en varios lugares, se recomienda que defina algunas pautas generales y que cada oficina establezca su propia política específica basada en los proyectos y gastos en ese lugar. Las políticas deben estar por escrito ya que durante la auditoría anual los auditores revisarán y compararán la política con la práctica. Algunos proyectos que comparten oficinas establecen un Memorándum de entendimiento (MOU) formal que incluye acuerdos detallados sobre temas adicionales, tales como activos compartidos, nómina y temas de recursos humanos. Esto es frecuente cuando los "equipos de proyectos" independientes provienen de diferentes unidades operativas o de organizaciones completamente distintas.

4.3.2 Adquisiciones

Las regulaciones sobre adquisiciones de la USAID aseguran que los beneficiarios utilicen el dinero del USG para cumplir el objetivo de la adjudicación, lo inviertan con inteligencia y no adquieran con ese dinero ningún bien que esté en conflicto con el interés del público. Por lo tanto, usted debe revisar minuciosamente las políticas de adquisiciones de su organización y asegurar que sean coherentes con los requisitos de la USAID.

La Figura 21 es un mapa del proceso de adquisición simplificado, dividido en tres fases:

- **Pre-adquisición:** antes de comenzar con la adquisición de un artículo, debe tener un presupuesto aprobado, y este debe estar incluido en las categorías presupuestarias estándar, a menos que requiera de una aprobación específica. Si no lo está, debe modificar el presupuesto. Si su modificación presupuestaria implica cambios significativos (4.3.1.5), deberá solicitar aprobación. Si el artículo específico se encuentra en el presupuesto, primero debe controlar que el artículo pase la prueba de permisibilidad (4.3.2.1) antes de comenzar la adquisición.
- **Fase de adquisición:** este es el proceso inmediatamente previo a la compra, es decir cuando dispone de los fondos y comienza a planificar para la compra específica solicitando propuestas, adquiriendo información sobre precios y analizando diferentes proveedores. Sus propias políticas internas de adquisiciones orientan la mayor parte de este proceso.
- **Proceso de compra:** una vez que ha seleccionado un proveedor y establecido un precio, debe hacer una revisión final y luego podrá efectuar la compra. Una vez que la compra se completa, necesita asegurar que su documentación esté en orden y que ha ingresado la información relevante en su sistema de seguimiento de inventario, si corresponde.

No obstante, existen pasos aún más detallados dentro de estos pasos principales. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones tienen un proceso especial para solicitar y evaluar propuestas sobre artículos grandes de más de USD 3000 (un límite de costo sugerido por la USAID para obtener tres presupuestos). Es posible que su organización desee establecer un límite más restrictivo, por ejemplo, USD 500, para asegurar igualdad, mejor valor y responsabilidad.

Adquisiciones

El proceso de adquirir bienes, suministros y servicios incluidos:

- bienes, repuestos y suministros para actividades del programa;
- equipo, muebles de oficina y suministros para oficinas del proyecto; y
- servicios de consultoría brindados por individuos y/u organizaciones.

Enlaces importantes sobre adquisiciones

ADS, Capítulo 260: Códigos geográficos http://www.usaid.gov/policy/ads/200/260.pdf

ADS, Capítulo 310: Fuente, origen y nacionalidad http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf

Regulaciones sobre adquisiciones de la USAID (AIDAR) http://www.usaid.gov/policy/ads/300/aidar.pdf

Ley Buy America (Compre productos estadounidenses) http://usinfo.state.gov/products/pubs/trade/glossac.htm#buyam

2 CFR 226 http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl

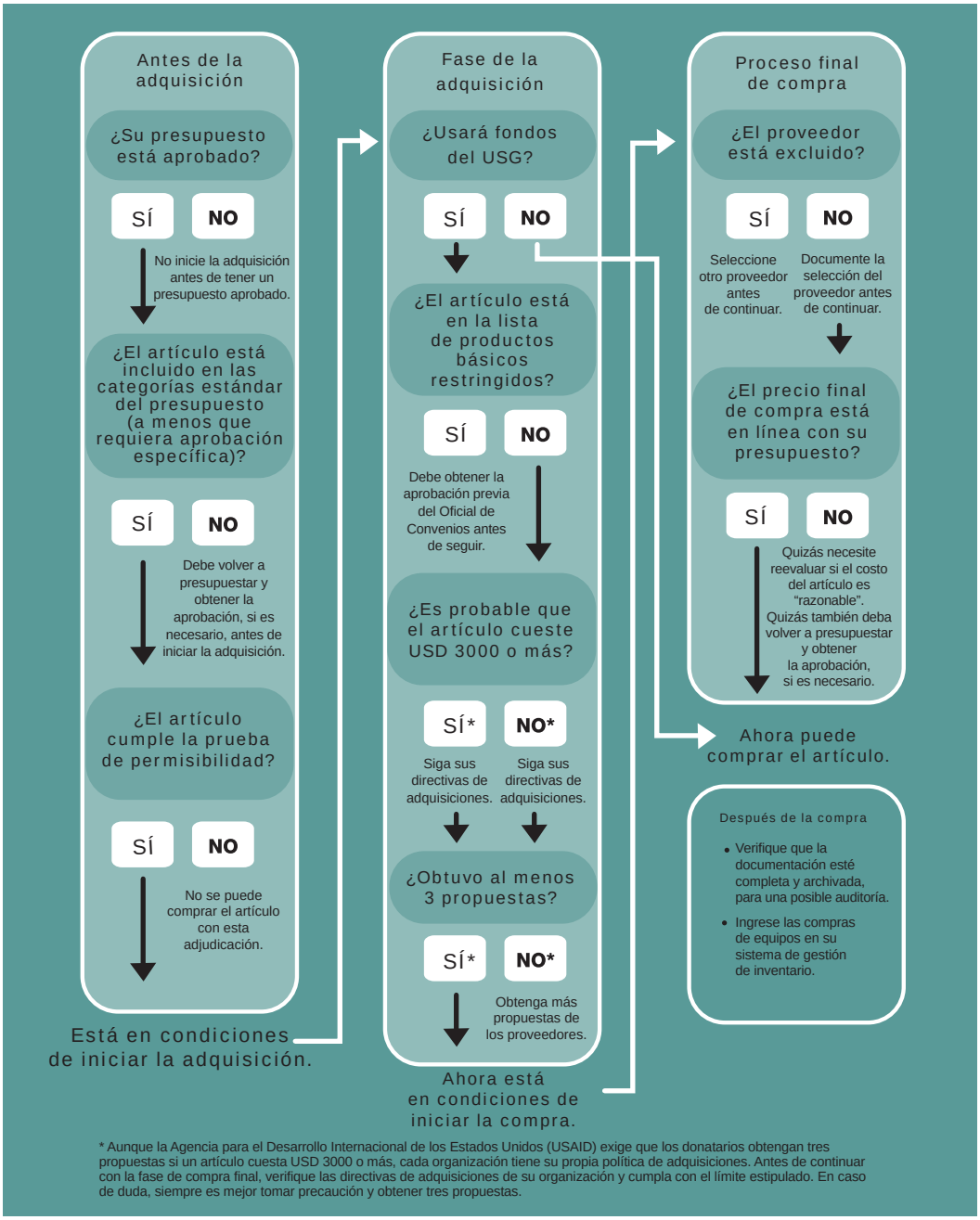
2 CFR 230 (A-122) http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230_main_02.tpl

Lista de Partes Excluidas http://www.epls.gov

Lista Consolidada de las Naciones Unidas http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml

Lista de Ciudadanos Designados del Ministerio de Hacienda de EE. UU. http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn

Figura 21: Fases de las adquisiciones



Si un artículo cuesta más de USD 5000 por unidad, asegúrese de que esté aprobado como un equipo no fungible en su presupuesto aprobado. Los artículos de más de USD 5000 con una vida útil de más de un año son considerados "equipo" por el USG (2 CFR 230) y deben ser aprobados previamente por la USAID. Si un artículo no está incluido en su presupuesto aprobado, necesitará una autorización escrita del AO antes de adquirirlo. Tenga en cuenta que aunque un equipo no fungible de más de USD 5000 apareciera en un presupuesto aprobado (por ejemplo, un servidor de computadora), es posible que se necesite la autorización específica de la USAID para su compra. Si tiene alguna duda, es una buena idea confirmarlo con su AO.

Durante todo el proceso de adquisición, se necesitan varios controles y balances para asegurarse de que la compra está permitida. Si no cuenta con una política de adquisiciones, es esencial que su organización adopte una que incorpore estos procesos para garantizar que todos los bienes y servicios que adquiera estarán permitidos conforme a la adjudicación.

Requisitos para Subbeneficiarios

Prácticamente todas las normas sobre adquisiciones se aplican tanto al primer receptor como a los subbeneficiarios de la adjudicación. La USAID exige que los subacuerdos, entre el socio principal y los subbeneficiarios con adquisiciones de bienes o servicios que superen el monto designado de su organización, incluyan ciertas provisiones estándar relacionadas con la adquisición, incluso la provisión estándar denominada "Normas de elegibilidad de la USAID para bienes y servicios", en la que se describen políticas sobre bienes restringidos, bienes y proveedores inelegibles, y requisitos de fuente/origen.

Revise minuciosamente las cláusulas relacionadas con las adquisiciones y asegúrese de que su personal y los subbeneficiarios comprendan el proceso y las regulaciones. Recuerde realizar un seguimiento de la implementación.

Recomendaciones para adquisiciones

- Establezca y siga las políticas y procedimientos de adquisiciones escritos.
- Realice la planificación anual de adquisiciones que incluya los equipos de oficina y programas, suministros y servicios.
- Relacione la planificación de adquisiciones con el presupuesto y los procesos de planificación del trabajo.
- Permita la competencia abierta en la medida de lo posible. Obtenga cotizaciones, compare las cotizaciones con los criterios establecidos, utilice comités de evaluación y justifique la selección de proveedores. Documente el proceso de adquisiciones. Mantenga un inventario de todo el equipo comprado y actualícelo regularmente, anotando la condición y la ubicación de los artículos.

Visión General de las Regulaciones Sobre Adquisiciones

La serie de cláusulas de la USAID sobre cómo se pueden o no se pueden gastar los fondos del USG aparece en el 2 CFR 226 e incluye limitaciones sobre:

- bienes y servicios particulares;
- dónde se fabricó o adquirió el artículo;
- a quién comprar los bienes y servicios; y
- cómo se envían al sitio del proyecto.

Esta sección abarca artículos prohibidos y restringidos (4.3.2.2), restricciones de fuente y origen (4.3.2.3), y restricciones de proveedores (4.3.2.4).

En su acuerdo

Los Acuerdos de Cooperación de la USAID contienen requisitos referidos a las adquisiciones conforme a las Provisiones Estándar. Revise especialmente las provisiones estándar que llevan por título "Bienes y servicios inelegibles" y "Productos básicos restringidos".

4.3.2.1 Prueba de Permisibilidad

El concepto más importante que debe comprender respecto de las adquisiciones, conforme a las adjudicaciones financiadas por la USAID, es qué costos están permitidos y qué costos no lo están. Que su presupuesto se haya aprobado no significa que todas las partidas de dicho presupuesto están permitidas. Antes de adquirir bienes o servicios según la adjudicación, es importante asegurarse de que cada artículo haya pasado la prueba de permisibilidad.

La prueba de permisibilidad plantea cuatro preguntas clave para determinar si puede comprar un artículo. Estas preguntas se aplican a todos los costos asociados con la adjudicación, incluidos los costos directos e indirectos.

1. *¿El costo es razonable?*
   ¿El costo es equiparable a lo que pagan otras organizaciones por el mismo producto o servicio? ¿Siguió la política de adquisiciones de su organización respecto de solicitar propuestas y llegar a un precio justo?
2. *¿Puede asignar el costo a esta adjudicación específica?*
   ¿Es necesario el costo para progresar en el trabajo que compete a la adjudicación?
3. *¿El costo es coherente?*
   ¿Ha sido coherente al asignar los costos de todo el trabajo que realiza su organización, independientemente de la fuente de financiamiento? Por ejemplo, ¿les paga a los mismos consultores las mismas tarifas para actividades similares de su adjudicación financiada por la USAID como lo hace para las actividades de proyectos financiados por otros donantes?
4. *¿El costo cumple la normativa del programa?*
   ¿El costo está en conformidad con las limitaciones y exclusiones contenidas en los términos y condiciones de su adjudicación? ¿Las personas responsables del gasto actuaron éticamente al llevar a cabo la adquisición?

Para compras importantes, documente el análisis de estas preguntas durante la adquisición. Consigne las preguntas en un formulario, junto con un espacio para completar con el producto, el monto presupuestado, la fecha y el nombre de la persona de su organización encargada de completar el formulario. Registre las respuestas, escriba los comentarios que necesite y luego archive los formularios para su referencia futura en caso de una auditoría.

4.3.2.2 Costos Permitidos

Los costos permitidos son bienes y servicios que se le permiten comprar o en los que puede gastar dinero según su acuerdo. Lo que está o no está permitido puede estar definido por la legislación de EE. UU., las políticas de la agencia financiadora de su adjudicación, las regulaciones que rigen el programa por el cual lo están financiando, y ciertas restricciones adicionales que pueden estar incluidas en su adjudicación.

Según la circunstancia, un costo puede determinarse como permitido o no permitido sobre la base de si el costo es necesario para alcanzar las metas de la actividad, si es razonable y si es asignable. Además, los costos permitidos están regidos por categorías específicas, incluidas las leyes de EE. UU. y las regulaciones de la USAID. Una buena manera de que los beneficiarios lleven un registro de todas estas restricciones es elaborar listas de artículos no permitidos, de igual modo que el documento de la Figura 22 sólo incluye los no permitidos. Puede personalizar esta lista con detalles específicos de la USAID y su Acuerdo de Cooperación. Notará que algunos artículos están restringidos, lo que implica que sólo están permitidos con una autorización escrita específica (por ejemplo, vehículos), mientras que otros artículos están prohibidos y no los puede comprar bajo ninguna circunstancia (por ejemplo, equipo para abortos).

No obstante, esta lista es sólo el primer paso para determinar si un costo está permitido. Incluso si un artículo que usted planea comprar no se encuentra en la lista de no permitidos, debe determinar si la compra específica pasa la prueba de permisibilidad (4.3.2.1) examinando las circunstancias específicas de la compra y su programa, a fin de asegurarse de que el costo sea razonable y relevante para su programa.

Productos Restringidos

Los productos básicos restringidos son artículos que usted puede comprar con fondos de la USAID, pero para los cuales necesita aprobación previa del AO por escrito. Entre los productos básicos restringidos más comunes se encuentran:

- productos agrícolas;
- vehículos automotores;
- productos farmacéuticos;
- pesticidas;
- equipos usados;
- material excedente de la USAID; y
- fertilizantes.

Se puede otorgar una excepción si se cumplen las tres condiciones siguientes (Nota: Incluso si cumple con todos estos tres criterios, la aprobación no es automática; aun así necesita solicitar aprobación del AO):

- El artículo proviene de una fuente/origen de EE. UU.
- Ha identificado el artículo y lo ha incorporado a la descripción del programa o las enmiendas a la adjudicación.
- Ha incorporado los costos relacionados con el artículo al presupuesto aprobado de la adjudicación.

Figura 22: Ejemplos de costos no permitidos

Categoría	Documento regulatorio	Ejemplos de limitaciones	Se aplica a
Legislación de EE. UU.	Circular A-122 de la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB)	PROHIBIDO: Equipos para aborto, militares, para vigilancia, para modificación meteorológica y relacionados con los juegos de azar	Todos los acuerdos de la USAID
Regulaciones de la USAID	Sistema de Directrices Automático (ADS) de la USAID	RESTRINGIDO: Productos farmacéuticos, vehículos y productos básicos agrícolas	Todos los acuerdos de la USAID
Restricciones del acuerdo	Su Acuerdo de Cooperación	RESTRINGIDO: artículos no incluidos en su presupuesto	Varía según el acuerdo

Si el AO lo aprueba, proporcionará la autorización escrita. Si adquiere el artículo antes de recibir dicha autorización escrita, corre el riesgo de tener que pagar el artículo de su propio bolsillo.

Documentación de adquisiciones:

- ✓ Declaración de trabajo (SOW) o especificaciones
- ✓ Solicitud de adquisición aprobada o firmada (si corresponde)
- ✓ Investigación de mercado de fuentes; solicitud de cotizaciones (RFQ) o solicitud de propuestas (RFP), incluidas publicaciones en Internet o anuncios en periódicos
- ✓ Cotizaciones o propuestas recibidas (mínimo de tres)
- ✓ Verificación de búsqueda en la Lista de Partes Excluidas, la Lista de Ciudadanos Designados del Ministerio de Hacienda de EE. UU. y la Lista Consolidada de las Naciones Unidas.
- ✓ Análisis de cotizaciones o propuestas (debe representar el análisis cuantitativo o cualitativo de la razonabilidad del costo de las cotizaciones o propuestas y la(s) ventaja(s) del proveedor ganador)
- ✓ Memorándum del archivo (en conjunto con el análisis debe explicar por escrito los antecedentes, el proceso competitivo y la justificación de la selección del proveedor)
- ✓ Aprobación y/o excepción de la USAID (si corresponde)
- ✓ Firma autorizada por la organización (si corresponde)
- ✓ Orden de compra (PO) firmada o contrato
- ✓ Confirmación de recepción del artículo
- ✓ Carta firmada de gestión de propiedad (si el beneficiario no es una organización)
- ✓ Copia de la factura del proveedor (con sello de pago)
- ✓ Documentación relevante (correspondencia, memorándums, faxes, correos electrónicos, registros de conversaciones) recogidos a lo largo de todo el proceso de adquisición
- ✓ Condición y ubicación de los artículos

Artículos Prohibidos

Los siguientes artículos no pueden adquirirse con fondos de la USAID bajo ninguna circunstancia:

- Equipos militares: bienes o equipos que se usan para cumplir con los requisitos militares del país colaborador.
- Equipos de vigilancia: aparatos como micrófonos, transmisores y dispositivos de grabación (no incluyen los equipos audiovisuales de uso general, siempre que haya un propósito claro y la necesidad de utilizar tales equipos en su programa).
- Productos básicos y servicios de apoyo a procedimientos policiales u otras actividades para el cumplimiento de la ley.
- Equipos y servicios relacionados con la práctica del aborto.
- Bienes de lujo y elementos relacionados con los juegos de azar, que incluyen bebidas alcohólicas, joyas y productos textiles costosos.
- Equipos para la modificación meteorológica.

Otros Tipos de Restricciones

Otras restricciones y prohibiciones que se aplican a la mayoría de los financiamientos del USG se encuentran en “Principios de costos para organizaciones sin fines de lucro” (2 CFR 230, algunas veces, conocido como A-122), que detalla las normas para 56 bienes y servicios específicos, y cuándo pueden o no pueden pagarse con fondos del USG. Revise esta lista y familiarícese con estas normas, que pueden ser relevantes para su programa.

La mejor manera de llevar un registro de todos los artículos restringidos y prohibidos es crear una tabla y completarla según los acuerdos y los documentos de orientación que se aplican a su programa. Si recibe fondos a través de varias adjudicaciones, puede encontrar limitaciones diferentes en distintas corrientes de financiamiento. Deberá tener en cuenta a qué acuerdo corresponde cada restricción.

Uso de Fondos Privados

Cuando utilice fondos privados para adquirir bienes y servicios como parte de un requisito de costo compartido, algunas restricciones no se aplican. Cuando su organización se compromete a compartir costos como parte del presupuesto de solicitud, debe ser apropiado para el programa. No puede incluir fondos privados usados para comprar artículos prohibidos en su compromiso de costo compartido. Por ejemplo, puede comprar un vehículo usado con fondos privados y destinar los fondos de la USAID a otros costos del programa. Si esto implica una reformulación presupuestaria, primero deberá obtener la aprobación.

Consecuencias del Mal Uso de Fondos de la USAID

La USAID se reserva el derecho de exigir el reembolso de un monto de dinero que no se haya invertido en conformidad con los términos y condiciones de la adjudicación (es decir, costos no permitidos conforme a las regulaciones). Se recomienda que conserve los registros por un mínimo de tres años después de haber presentado su informe final, en el caso de una auditoría.

4.3.2.3 Restricciones de Fuente/Origen

Existen dos restricciones de adquisiciones adicionales que hacen referencia al lugar donde se compra el artículo (conocido como su fuente) y el lugar donde se fabricó o cultivó el artículo originalmente (conocido como su origen).

Restricciones Generales de Fuente/Origen

Se aplican diferentes restricciones de fuente y origen a diferentes acuerdos de la USAID.

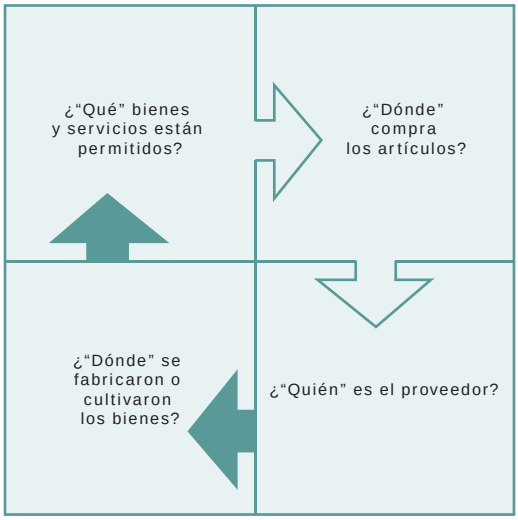
Las organizaciones que trabajan dentro de Estados Unidos están sujetas a la Ley "Buy American" (Compre productos estadounidenses), que le da prioridad a los bienes y servicios fabricados en EE. UU. Esto se puede aplicar a adquisiciones realizadas por una oficina de una sede principal de EE. UU. que está comprando bienes para utilizar en forma local.

Las compras realizadas en el extranjero se rigen por otras regulaciones. Los donatarios de la USAID deben consultar las Regulaciones sobre adquisiciones de la USAID (AIDAR).

A los donatarios de la USAID se les asigna un "código geográfico" que designa países específicos con los que están autorizados a realizar operaciones de compra de bienes y servicios. Existen cuatro códigos geográficos utilizados habitualmente: 000, 899, 935 y 941. Su acuerdo especificará qué código se aplica a su proyecto.

Código Geográfico 000

El código geográfico 000 autoriza a los donatarios a comprar bienes y servicios sólo de Estados Unidos; esto incluye cualquier estado de EE. UU., el Distrito de Columbia y las áreas de soberanía asociadas a EE. UU. (mancomunidades, territorios y posesiones).



Código Geográfico 899

El código geográfico 899 autoriza a los donatarios a comprar bienes y servicios de cualquier país, excepto el país colaborador en sí mismo y los siguientes países con política exterior restringida a partir de mayo de 2010:

- Cuba
- Iraq
- Irán
- Laos
- Libia
- Corea del Norte
- Siria

Código Geográfico 935

El código geográfico 935 autoriza a los donatarios a comprar bienes y servicios de cualquier país, excepto los países con política exterior restringida mencionados anteriormente a partir de mayo de 2010.

Código Geográfico 941

El código geográfico 941 autoriza a los donatarios a comprar bienes y servicios de cualquier país, excepto los países con política exterior restringida, el país colaborador en sí mismo y, a partir de mayo de 2010, los siguientes países:

Albania	Bahréin
Alemania	Bielorrusia
Andorra	Bosnia y Herzegovina
Angola	Bulgaria
Arabia Saudita	Bélgica
Armenia	Canadá
Australia	Chipre
Austria	Ciudad del Vaticano
Azerbaiyán	Croacia
Bahamas	Dinamarca

Emiratos Árabes Unidos
Eslovenia
España
Estonia
Finlandia
Francia
Gabón
Georgia
Grecia
Hong Kong
Hungría
Irlanda
Islandia
Italia
Japón
Kazajistán
Kirguistán
Kuwait
Letonia
Liechtenstein
Lituania
Luxemburgo
Macedonia
Malta
Moldavia
Mongolia
Montenegro
Mónaco
Noruega
Nueva Zelanda
Países Bajos
Polonia
Portugal
Qatar
Reino Unido
República Checa
República Eslovaca
República Popular China
Rumania
Rusia
San Marino
Serbia
Singapur
Sudáfrica
Suecia
Suiza
Taiwán
Tayikistán
Turkmenistán
Ucrania
Uzbekistán

Si algún componente del artículo que compra se produjo en uno de los países restringidos, dicho artículo es inelegible para el financiamiento de la USAID. Periódicamente, se realizan cambios a los países enumerados según estos códigos, para conocer la información más actualizada sobre los países con política exterior restringida, consulte la sección 22 CFR 228.03 en http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&rgn=div6&view=text&node=22:1.0.2.22.27.1&idno=22.

Las regulaciones que se aplican a su organización se incluyen en el Cronograma (Anexo A) de su Acuerdo de Cooperación.

Normas y Excepciones para Productos Restringidos Específicos

Según el código geográfico 935, puede comprar casi todos los bienes y servicios que figuran en su presupuesto de casi cualquier país del mundo, con las siguientes tres excepciones, que deben ser de origen estadounidense:

- Productos agrícolas
- Vehículos automotores
- Productos farmacéuticos

Según lo establecido, esta restricción sólo se aplica al origen, lo que implica que puede comprar estos bienes de cualquier fuente elegible. En otras palabras, podría comprar un vehículo fabricado en EE. UU. de un concesionario local.

Es posible solicitar una excepción a su AO para comprar estos productos básicos que se fabricaron o cultivaron fuera de Estados Unidos; sin embargo, deberá justificar el motivo para seleccionar un producto no estadounidense.

Por ejemplo, un motivo que su AO podría considerar para otorgar una excepción es si un producto fabricado en EE. UU. no está disponible en el mercado local, mientras que existe un producto equivalente no estadounidense. En este caso, es posible que los costos de envío adicionales aumenten considerablemente el costo para comprar productos fabricados en EE. UU. Reúna información y documente los costos estimados antes de comunicarse con su AO.

En ciertas circunstancias, su AO puede exigirle que, de todos modos, compre artículos fabricados en EE. UU. Este puede ser el caso con ciertos productos farmacéuticos, especialmente cuando podrían existir dudas sobre la calidad o la seguridad de productos farmacéuticos específicos fabricados fuera de EE. UU.

Subadjudicaciones, Otros Códigos Geográficos y Adquisiciones Locales

La implementación de las regulaciones sobre fuente/origen y adquisiciones locales pueden ser diferentes para las subadjudicaciones que dependen de su adjudicación actual cuando, por ejemplo, el primer receptor se encuentra en EE. UU. y el subbeneficiario está en otro país.

Además, en adjudicaciones futuras, puede encontrar normas diferentes aplicadas a la fuente y el origen, y es posible que se le asigne otro código geográfico. Para obtener una explicación completa de las normas sobre fuente y origen de la USAID, incluidos otros códigos geográficos, las normas locales sobre adquisiciones y las restricciones que se aplican a las subadjudicaciones, consulte el Capítulo 310 del Sistema de Directrices Automático (ADS): Fuente, origen y nacionalidad (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf).

4.3.2.4 Proveedores Inelegibles/Lista de Entes Excluidos

Además de las normas sobre qué artículos puede comprar y de dónde puede comprarlos, la USAID regula a quién puede comprárselos. Esto es para asegurar que los beneficiarios de los fondos de la USAID no proporcionen apoyo material ni recursos a personas u organizaciones que estén involucradas o amenacen con involucrarse en actos de terrorismo o que los respalden.

A fin de cumplir con esta obligación, debe verificar las siguientes tres fuentes y documentar los resultados antes de comprar a un proveedor.

1. La Lista de Partes Excluidas, una base de datos investigable de individuos, empresas y organizaciones que no son elegibles para recibir fondos del USG. El uso de este sistema para verificar proveedores es parte de su responsabilidad conforme a la cláusula de Financiamiento al Terrorismo en la sección de Provisiones Especiales (incluidas en el Anexo A, Cronograma) de su Acuerdo de Cooperación, www.epls.gov;
2. La Lista de Ciudadanos Especialmente Designados y Personas Bloqueadas del Ministerio de Hacienda de EE. UU., http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/; y
3. La Lista Consolidada de Al-Qaeda y Talibanes de las Naciones Unidas, http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml.

Aunque la función de búsqueda en cada uno de los sitios es ligeramente distinta, resulta fácil verificar si el probable consultor, empleado, proveedor o subcontratista es inelegible. Por ejemplo, para iniciar una búsqueda en www.epls.gov, haga clic en “Advanced Search” (Búsqueda avanzada) en la sección superior izquierda de la página de inicio. Luego de leer la información en la página “Important EPLS Advanced Search Information” (Información importante de la búsqueda avanzada del EPLS) y marcar el casillero en la parte inferior, podrá buscar por *firm (empresa)*, *entity* or *vessel (entidad o embarcación)* o *individual (individuo)* en el menú desplegable *Name Search Type (Tipo de búsqueda por nombre)*.

Si obtiene una coincidencia exacta, debe buscar un nuevo proveedor. Si elige continuar con la adquisición, los costos serán *no permitidos* y no recibirá reembolsos del USG.

Si recibe una coincidencia parcial, y claramente no es el proveedor que está considerando, se recomienda que realice una nueva búsqueda colocando el nombre entre comillas para obtener una coincidencia exacta. Por ejemplo, si busca al proveedor Fulano de Tal, la base de datos arrojará una coincidencia con John Tse-Tal Ning de Louisiana. Pero cuando coloca un nombre entre comillas, como “Fulano de Tal”, la base de datos no arroja ningún resultado. Si recibe resultados sobre los que duda, llame al 1-866-472-3757 o envíe un correo electrónico a support@epls.gov para solicitar ayuda adicional.

Si no recibe coincidencias, imprima la página y consérvela en sus archivos para documentar la búsqueda. Esta página muestra la fecha y la hora de su búsqueda y el término por el que realizó la búsqueda, como se muestra en la Figura 24.

Figura 23: Búsqueda avanzada de sitios web de la Lista de Partes Excluidas

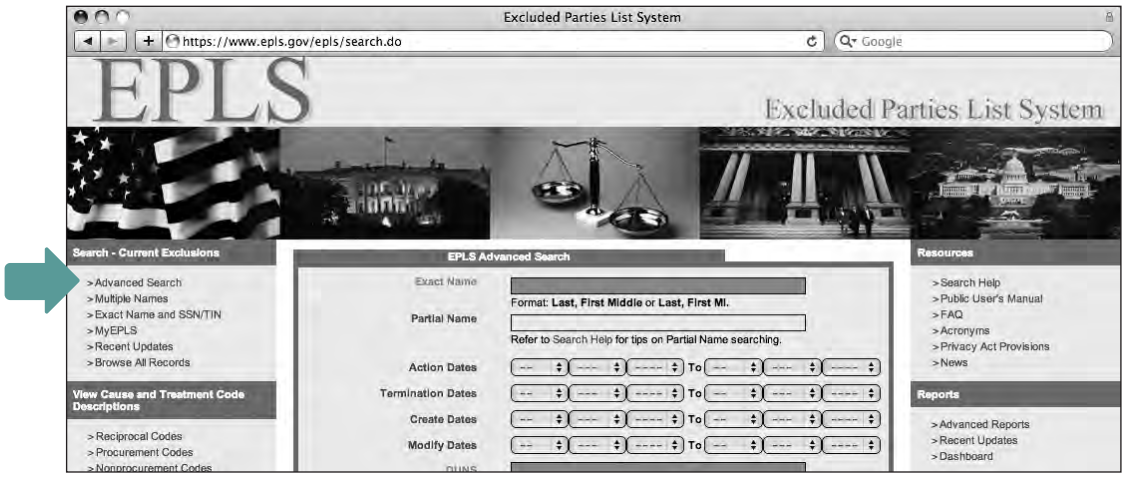
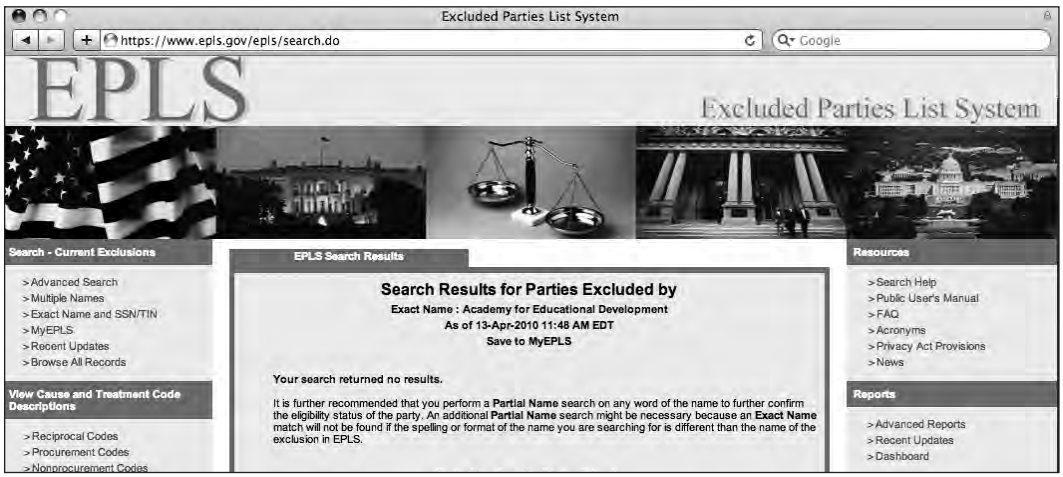


Figura 24: Página de resultados de sitios web de la Lista de Partes Excluidas



4.3.2.5 Equipos Depreciables

El equipo se define como artículos tangibles con una vida útil de al menos un año y un costo unitario individual de un monto determinado por las políticas y los procedimientos de su organización. El USG enumera un costo unitario de USD 5000 para categorizar los artículos como equipo. Su organización puede establecer un valor menor pero que no puede superar los USD 5000. Por lo tanto, si usted categoriza equipos (que cuentan con procedimientos de normas para adquisiciones especiales) como artículos por encima de los USD 1000, enumeraría todos los artículos de forma separada en la sección de equipos de su presupuesto y aplicaría las normas de equipos para la adquisición y el uso de estos artículos. Esto implicará reunir varias propuestas como parte del proceso de adquisición e incluir estos artículos en su sistema de gestión de inventario.

Se recomienda administrar la adquisición de artículos que usted considera "equipo" pero que cuestan menos de USD 5000 (como computadoras o motocicletas) de la misma manera en que administra los artículos de USD 5000 o más, por ejemplo, reuniendo varias propuestas sobre estos artículos e incluyéndolas en su sistema de gestión de inventario.

4.3.3 Viajes

Los viajes nacionales o internacionales, ya sean para una conferencia, una visita de campo, un taller o por otro motivo, generalmente son necesarios para implementar su adjudicación financiada por el USG. Su Acuerdo de Cooperación contiene normas relacionadas con los viajes, con las que debe cumplir cuando realiza un viaje internacional por su proyecto y, en consecuencia, deben revisarse antes de hacer cualquier tipo de arreglo.

4.3.3.1 Requisitos para Viajes

Aprobación Previa para Viajes Internacionales

Debe obtener aprobación previa por escrito del AO (a menos que se delegue al AOTR) antes de cada viaje. Cualquier viaje internacional específico en su presupuesto aprobado del Acuerdo de Cooperación se considera aprobado; de lo contrario, debe presentar una solicitud por escrito. Cuando solicite la aprobación para viajes internacionales, proporcione la siguiente información:

- Fechas de viaje y regreso
- País o países de destino
- Motivo y objetivo del viaje

La aprobación escrita, que puede ser un simple correo electrónico enviado por su AO, se debe conservar para referencia futura e incluirse en la documentación. Opcionalmente, el AO le puede permitir presentar una lista de viajes futuros en el plan de trabajo anual y aprobarlos de una sola vez. Tenga en cuenta que el viaje en clase ejecutiva siempre debe estar aprobado por la USAID en forma particular.

Notificación de Viaje

Ni la Misión de la USAID ni la Embajada de EE. UU. exige autorización del país para empleados o adjudicatarios de beneficiarios de la USAID. Sin embargo, si el motivo principal del viaje es trabajar con el personal de la USAID del país, o bien si espera un apoyo programático o administrativo significativo de parte de la USAID, debe notificar a la Misión antes de su viaje (al menos con dos semanas de anticipación).

Esta notificación debe incluir el número de su adjudicación, el nombre del AOTR, el nombre del viajero, la fecha de llegada y el motivo del viaje. Puede enviar la notificación por correo electrónico pero recuerde guardar una copia en sus registros. La Misión de la USAID en el país responderá, dentro de los cinco días, sólo si el perm de viaje es denegado. Si el beneficiario no recibe una respuesta dentro de los cinco días hábiles, se considerará que el beneficiario ha alcanzado estos estándares para notificación y puede viajar.

Cuando la seguridad es un problema en un país específico, una buena idea es notificar a la Embajada de EE. UU. sobre la presencia del viajero al ingresar al país. Esto puede ser especialmente importante para notificaciones a largo plazo.

Regulación "Fly America"

La Ley Fly America (Vuele en aerolíneas estadounidenses) establece que debe viajar en aerolíneas de bandera estadounidense o en líneas aéreas estadounidenses de código compartido con aerolíneas de bandera extranjera, siempre y cuando viajen a su destino, excepto en los siguientes casos:

- Si ninguna aerolínea estadounidense ofrece el servicio a un tramo particular de la ruta, puede usar el servicio de una aerolínea extranjera, pero sólo hacia o desde el punto de intercambio más cercano para conectar con el servicio de una aerolínea de bandera estadounidense.

Nota de Fly America:
El servicio de vuelo en una aerolínea extranjera no se emplea ni justifica únicamente por ahorrar costos.

- Puede volar en una aerolínea extranjera si este servicio es de tres horas o menos, mientras que el uso de una aerolínea de bandera estadounidense duplicaría el tiempo de viaje.
- Si una aerolínea de bandera estadounidense ofrece un servicio directo (sin cambio de aeronave) o sin escalas desde el lugar de origen al de destino, debe utilizar el servicio de esta aerolínea a menos que este servicio extendiera su tiempo de viaje, incluida la demora en el lugar de origen, por 24 horas o más.
- Si una aerolínea estadounidense no ofrece un servicio directo (sin cambio de aeronave) o sin escalas entre el origen y el destino, debe usar una línea aérea de bandera estadounidense en cada tramo de la ruta donde se ofrezca el servicio a menos que, al comparar con una aerolínea extranjera, dicho uso implicaría una de las siguientes posibilidades:
  - Un aumento de dos o más en el número de cambios de aeronave que debe realizar fuera de los Estados Unidos.
  - Una prolongación del tiempo de viaje de al menos seis horas o más.
  - La necesidad de tiempo de conexión de cuatro horas o más en un punto de intercambio en el extranjero.

Asientos de Clase Económica Requerida para Todos los Viajes

Para los viajes oficiales, tanto nacionales como internacionales, debe utilizar la clase económica (clase turista) (a menos que se pague en forma particular o a través de beneficios de pasajero frecuente).

Las excepciones que le permiten viajar en clase ejecutiva incluyen las siguientes circunstancias:

- Los vuelos programados regularmente entre los puntos de origen y destino (incluidos los puntos de conexión) proporcionan sólo plazas de primera clase y clase ejecutiva.
- No hay plazas disponibles en clase económica a tiempo para cumplir con la misión, que es urgente y no se puede posponer (asegúrese de incluir documentación de urgencia e importancia).
- El uso de un asiento en clase ejecutiva es necesario porque se adapta a su discapacidad u otra necesidad especial justificada por escrito por una autoridad médica competente.
- Cuestiones de seguridad o circunstancias excepcionales, según lo determine su agencia, hacen que el uso de plazas de clase ejecutiva sea esencial para la ejecución exitosa de la misión de la agencia.
- Las plazas de clase económica en una aerolínea extranjera autorizada/aprobada no proporcionan estándares de salud o higiene adecuados.

Aunque se contemplen dichas excepciones, de ningún modo propician los viajes en clase ejecu-

tiva, que sólo deben usarse cuando ocurren las circunstancias excepcionales mencionadas.

Documentación para Compra de Pasajes

Al igual que cuando se adquiere cualquier otro artículo o servicio con fondos del USG, deberá cumplir las regulaciones del USG para adquisiciones y documentar minuciosamente el proceso que utilizó para comprar los boletos aéreos. Eso implica proporcionar pruebas de que la adquisición de los boletos fue un proceso competitivo y verificar que viajó al destino especificado mediante la presentación de tarjetas de embarco o talones de boletos de las aerolíneas.

Además, si su viaje reúne los requisitos de una excepción a la Ley Fly America y no viaja con una aerolínea de bandera estadounidense, debe proporcionar una certificación y cualquier otro documento exigido por la USAID. De lo contrario, su agencia financiadora no reembolsará a su organización por los costos de transporte de dicho servicio. La certificación debe incluir:

- El nombre del viajero.
- Fechas de viaje.
- El lugar de origen y destino del viaje.
- Un itinerario detallado del viaje, el nombre de la aerolínea y el número de vuelo de cada tramo del viaje.
- Una declaración que explique por qué reunió los requisitos de una de las excepciones descritas anteriormente o una copia de la aprobación escrita de su agencia que consideró el servicio de la aerolínea extranjera como una necesidad.

Presentación de un Informe de Viaje

Después del viaje (ya sea internacional o nacional), es una buena idea escribir un breve informe para rescatar lo que ha aprendido y permitirle transmitirlo a otros fácilmente. No existe un formato ni un protocolo establecido para escribir un informe de viaje; sin embargo, por lo general, describe dónde, cuándo, por qué y con quién viajó, y qué hizo y aprendió.

Mientras redacta el informe, imagine cómo será usado por las personas que lo leerán. Aquí encontrará algunas pautas simples:

- Comience con un breve párrafo que enuncie el objetivo del viaje (por qué).
- Resuma sus actividades mientras está de viaje. Sea conciso y objetivo. Recuerde que, por lo general, el lector no está interesado en un relato detallado, minuto a minuto de lo que sucedió. En lugar de eso, redacte una narración concisa de su viaje (dónde, cuándo, quién y por qué).
- Señale la información importante que considera que se debe destacar o resaltar (lo que aprendió).
- Si corresponde, termine con algunas recomendaciones y medidas complementarias que se deberían tomar.

4.3.3.2 Desarrollo de una Política Formal de Viajes

Además de cumplir con las políticas de la USAID, si su ONG tiene su propia política de viaje escrita, debe revisarla cuando realice cualquier arreglo para el viaje. Si su ONG no cuenta con una política de viaje escrita, se recomienda implementar una. Dichas políticas permitirán que los empleados que realizan viajes de negocios oficiales tanto nacionales como internacionales reciban un reembolso por el transporte, el alojamiento, los M&IE y otras asignaciones.

Una política de viaje bien desarrollada define los procedimientos para la autorización de viajes oficiales, ayuda a controlar los costos de los viajes de negocios y ofrece pautas claras sobre los tipos y montos de gastos que

Lista de control de política de viaje*

La política de viaje de una organización debe, como mínimo:

- Establecer procedimientos para determinar los costos del viaje (por ejemplo, viáticos, costos reales, etc.).
- Establecer requisitos de aprobación de viajes internos.
- Cubrir tanto los viajes nacionales como los internacionales realizados por todos los empleados, independientemente de si están financiados por el USG.
- Especificar qué clase de aerolínea está permitida en determinadas circunstancias.
- Cumplir con los requisitos de la Ley Fly America.
- Preparar todas las notificaciones o aprobaciones de viaje exigidas en una adjudicación de la USAID.
- Definir los costos permitidos según la política de acuerdo con los principios de costos aplicables establecidos por la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB) de EE. UU.

* http://www.usaid.gov/policy/ads/300/30359s1.pdf

se pueden reembolsar. Una política de viaje escrita también contribuye a garantizar que todos los empleados reciban un trato justo y equitativo.

Una política de viaje debe incluir:

- Aprobación
  - El proceso para que un empleado solicite la aprobación de su organización para viajar, incluido el formulario correspondiente que debe completar el viajero, el plazo de tiempo para presentar el formulario y a quién debe ser enviado.
- Anticipos
  - Cómo se calcularán los anticipos de fondos que se usarán para viajes. Por ejemplo, algunas políticas establecen que no se pueden emitir anticipos superiores a un porcentaje específico del total de costos estimados para viajes.
  - Cuándo se reconciliarán los anticipos pendientes. Una buena práctica es permitir sólo un anticipo pendiente por vez y establecer una fecha límite (por ejemplo, dentro de las dos semanas a un mes) para que los empleados reconcilien su anticipo al regresar de su viaje.
- Reembolso
  - Los tipos de costos que se reembolsarán (por ejemplo, costos de transporte, visas, alojamiento, conversión de moneda, llamadas telefónicas, Internet, etc.).
  - Si los gastos se reembolsarán en función de recibos o de viáticos o de una combinación de ambos. Si se opta por viáticos, es necesario definir claramente una política de viáticos tanto para viajes nacionales como internacionales.
  - Cómo los empleados darán cuenta de sus gastos de viaje a su regreso. Muchas ONG elaboran una plantilla para informes de gastos con Microsoft Excel®, que los empleados deben completar después de cada viaje.
- Cambio de dinero
  - Qué tasa usar para cambiar la moneda extranjera por la moneda local. Por ejemplo, algunas ONG usan la tasa de cambio del país respectivo usando documentos de cambio oficiales como documentación de apoyo, mientras que otras usan la tasa de cambio de una fuente confiable en Internet, como por ejemplo www.oanda.com.

Nota: Una vez que se han adoptado normas de viaje, se debe aplicar la política de su organización de manera uniforme a las actividades financiadas por el USG y a las demás actividades, a menos que el acuerdo contractual específico conforme al que se realiza el viaje requiera procedimientos o requisitos diferentes.

¿Qué sucede si mi organización no tiene una política de viaje escrita?

Si no cuenta con una política escrita relativa a los costos de viaje, el estándar para determinar la razonabilidad del reembolso para las asignaciones en el extranjero son las regulaciones publicadas por el Departamento de Estado de EE. UU. Las tasas son publicadas mensualmente por país (y las ciudades dentro de un país) y están disponibles en http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp. Si no cuenta con una política de viaje, la siguiente visión general de las prácticas del USG puede proporcionar un marco para desarrollar una.

¿El viajero necesita una aprobación/autorización?

Su política de viaje debe exigir que los viajeros completen y envíen al supervisor un formulario de solicitud de viaje que especifique los motivos del viaje, las fechas, el costo estimado, etc.

¿Un viajero puede solicitar un anticipo de viaje?

Es posible que un viajero desee solicitar fondos de un viaje por adelantado para cubrir los viáticos (o los gastos reales según la política de la organización) y otros gastos relacionados con la actividad de negocios. El monto del anticipo y el formato de la solicitud se basan en la política de la organización. ***Nota:*** Una observación de auditoría común es que los anticipos para viajes no se emiten de acuerdo con la política de la organización.

Los anticipos se deben justificar poco tiempo después del final del viaje respectivo. No reconciliar los anticipos de viaje puede ser motivo para que se deduzca el anticipo de viaje de la paga del viajero. (Aunque esta es una práctica comercial aceptada, es importante que se realice conforme a la política de la organización).

Recomendaciones

Permita sólo un anticipo de viaje por vez; no emita nuevos anticipos de viaje hasta que el viajero haya presentado los gastos de viaje pendientes o la solicitud de reembolso y el informe del viaje.

¿Qué son los viáticos?

Una asignación de viáticos es un monto máximo diario por el que el viajero puede recibir un reembolso para cada día que se encuentra lejos de su lugar de trabajo habitual por negocios oficiales. Por lo general, los viáticos se componen de dos partes:

1. Alojamiento: un techo o tarifa máxima que se puede reembolsar por alojamiento. El alojamiento casi siempre se reembolsa según el costo real en el que se incurrió hasta la máxima tarifa del USG permitida. Recuerde: Se deben presentar los recibos originales cuando se solicita el reembolso de todos los costos de alojamiento.
2. M&IE: una tarifa fija diaria para comidas (desayuno, almuerzo, cena, y propinas y taxis correspondientes) y gastos incidentales (por ejemplo, propinas, lavandería, artículos de tocador). La Figura 25 es un ejemplo de tarifas de viáticos del Departamento de Estado de EE. UU. para Francistown, Botswana, al que se puede acceder desde http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp.

Si la ciudad a la que viaja no aparece en la lista debajo de Nombre del puesto, utilice la tarifa que figura en "Otro" (consulte la columna 2 de la Figura 25) que se publica para ese país.

Los costos de viaje se pueden cobrar según un modelo de costo real, de viáticos o una combinación de ambos (por ejemplo, se puede usar el costo real para el alojamiento y viáticos para comidas y gastos incidentales), siempre que el método se aplique a un viaje entero y no sólo a ciertos días seleccionados de un viaje.

Asignación de Gastos Incidentales y Comida

Por lo general, los viajeros tienen derecho a la asignación de M&IE el día en que comienza el viaje. En el día de la partida y el último día de viaje, los viajeros tienen derecho sólo a un porcentaje (basado en la política de su organización o el monto predeterminado por el USG del 75%) de la tarifa de M&IE correspondiente del lugar de viaje autorizado.

Presentación de documentación de M&IE

Para recibir el reembolso por alojamiento y otros costos relacionados con el viaje de USD 25 o más, el viajero debe guardar y presentar todos los recibos y facturas originales para documentar los gastos. Para comidas y gastos personales que figuran como M&IE, el USG no solicita recibos, pero es posible que se los exija la política de viáticos de su organización.

Los empleados que realizan viajes locales de un solo día son elegibles únicamente para recibir una asignación de M&IE si la duración del viaje excede las 12 horas.*¿Qué sucede si se ofrece una comida (por ejemplo el almuerzo) sin cargo (por ejemplo, por parte de otra organización) durante el viaje?*

Las asignaciones de M&IE se ajustarán s las comidas se ofrecen sin cargo durante el viaje por fines comerciales. El sitio web para

calcular reducciones a la asignación de M&IE para las tarifas de viáticos del Departamento de Estado de EE. UU. es http://www.state.gov/www/perdiems/breakdown.html. Si elabora una política de viáticos para su organización, debería incluir la manera en que se reducirá la asignación de M&IE si el desayuno, el almuerzo y/o la cena se ofrecen sin cargo. Por lo general, el monto no se ajustará si los medios de transporte común (como aerolíneas o trenes) o los hoteles (como cuando la tarifa del hotel incluye el desayuno) ofrecen comidas de cortesía.

¿Qué sucede si se realizan comidas de trabajo durante el viaje?

Las comidas de trabajo pueden ser reembolsadas siempre que estén acompañadas de una explicación escrita de lo siguiente:

- Motivo de la reunión
- Por qué la reunión se realizó durante la hora de la comida
- Quiénes asistieron (nombres, puestos), si corresponde
- Efecto directo de la reunión

Figura 25: Ejemplo de tarifas de viáticos para Botswana

Nombre del país	Nombre del puesto	Inicio de temporada	Fin de temporada	Tarifa máx. de alojamiento	Tarifa de M&IE	Tarifa máx. de viáticos	Nota a pie de pág.	Fecha de entrada en vigencia
Botswana	Francistown	01/01	31/12	USD 172	USD 54	USD 226	N/C	01/12/2009
Botswana	Otro	01/01	31/12	USD 103	USD 44	USD 147	N/C	01/12/2009

Un viajero sólo puede reclamar un viático o el gasto real, y en este caso, debido a que es posible que el viajero solicite reembolso por la comida de trabajo (siempre que haya documentación adecuada), la asignación de M&IE del viajero debería ajustarse en consecuencia, al igual que cuando las comidas se ofrecen sin cargo.

¿Qué sucede si alguien viaja a un número de países diferentes (o puestos dentro de un país) durante el mismo viaje y cada uno tiene tarifas de viáticos diferentes?

La tarifa máxima de reembolso de viáticos se determina según dónde se obtiene el alojamiento. Si no se necesita alojamiento, la tarifa de M&IE correspondiente que se usará es la tarifa del lugar; si se visitan varios lugares en un día, se utilizará el lugar con la tarifa de M&IE más alta. Si un viajero visita más de un país en un mismo viaje, se deberá usar la tarifa de cada país por los días en cada país.

¿Qué sucede si el costo de alojamiento real del viajero o los costos de M&IE superan la tarifa máxima de alojamiento permitida?

Si bien es posible que la política de su organización sobre el monto máximo por el cual un viajero puede recibir un reembolso sea diferente a la política del USG, es importante tener en cuenta que si el total del alojamiento supera las tarifas de viáticos establecidas para el lugar, el viajero deberá pagar el excedente. La única excepción a esto es si solicita específicamente y recibe la aprobación por adelantado para la "subsistencia real" a una tarifa superior, pero esto se otorga solamente en circunstancias especiales o inusuales. Se deben presentar los recibos originales cuando se solicita el reembolso de todos los costos de alojamiento.

¿Qué sucede si un viajero se aloja en la casa de un amigo o un pariente?

Es posible que un viajero que se aloja en la casa de un amigo o un pariente mientras viaja por motivos oficiales no reclame el reembolso de gastos de alojamiento. Por lo tanto, donde no se necesite alojamiento, la tarifa de M&IE correspondiente que se usará es la tarifa del lugar.

¿Cómo calcula el viajero los gastos en los que incurrió en la moneda extranjera?

En el caso de un viaje internacional, gran parte de los gastos será en moneda extranjera. Para calcular estos gastos, el viajero debe proporcionar los recibos correspondientes, con las tasas de cambio de moneda correspondientes para el período de tiempo en el país. Para obtener la tasa de conversión correcta, use la tasa proporcionada en el momento del cambio según se documenta en los recibos de cambio o visite un sitio web confiable de cambio de moneda, como http://www.oanda.com/converter/classic. Asegúrese de documentar la tasa de cambio que usa; para tal fin, imprima la página web y preséntela con su informe de gastos.

4.3.4 Uso de Propiedad Financiada por la USAID

Cuando su organización adquiere equipos utilizando los fondos de la USAID, existen ciertas limitaciones sobre cómo utilizar los equipos.

Uso de Equipos Fuera de las Actividades de la Adjudicación

En la mayoría de los casos, el título para toda propiedad comprada con su adjudicación se confiere a su organización. Revise su Acuerdo de Cooperación para asegurarse, o consulte más información en el 22 CFR 226, http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/aprqtr/22cfr226.34.htm.

Puede utilizar el equipo en el programa para el cual fue adquirido siempre que sea necesario, independientemente de si los fondos de la USAID continúan respaldando el programa. Por ejemplo, si comprara un vehículo para ser utilizado como unidad de evaluación móvil financiado por la USAID, también podría emplear dicho vehículo para ese propósito incluso después de que finalice la adjudicación de la USAID, siempre que continúe con su programa de evaluación móvil y que cuente con aprobación escrita para el uso continuado del equipo.

Además, durante todo el programa, puede poner el equipo financiado por la USAID a disposición de otros programas si dicho uso no interfiere con el trabajo del programa para el cual adquirió el equipo originalmente. Usted debe tratar el alquiler u otras tarifas facturadas como ingresos del programa.

Cuando el equipo no se necesita más para el programa original, pero el programa continúa, puede utilizar el equipo en relación con otras actividades patrocinadas por el USG en el siguiente orden de prioridades:

- actividades patrocinadas por la agencia financiadora original (USAID), luego
- actividades patrocinadas por otras agencias del USG.

En estas circunstancias, no es necesario que informe a la USAID acerca del uso del equipo

hasta que deba deshacerse de él. Al adquirir equipo de reemplazo, puede utilizar el equipo que será reemplazado como parte de pago o bien puede venderlo y utilizar lo recaudado para compensar los costos del equipo de reemplazo, sujeto a la aprobación del AO.

No debe utilizar el equipo adquirido con los fondos de la USAID para prestar servicios a organizaciones no pertenecientes al USG por una tarifa menor a lo que cobran las empresas privadas por servicios equivalentes. En otras palabras, si compra un vehículo, no puede dejar que otra organización lo pida prestado o lo alquile por menos de lo que normalmente le costaría a dicha organización alquilar un vehículo similar.

Si bien el título del equipo se confiere a su organización, usted tampoco tiene permitido utilizar la propiedad como garantía para un préstamo sin la aprobación de la USAID.

Cuando cierra una adjudicación, debe presentar un plan de disposición final e inventario que justifique los equipos y la propiedad adquiridos con fondos de la USAID o recibidos de la USAID. La decisión respecto del derecho a la propiedad recae sobre la USAID.

Estándares de Manejo de Propiedad

Su organización debería tener una política escrita para administrar la propiedad y un sistema para catalogar y realizar el seguimiento del inventario. Debe realizar el seguimiento de los artículos con un costo de USD 5000 o más comprados con fondos de la USAID utilizando este tipo de sistema. Sin embargo, se sugiere utilizar este sistema para realizar el seguimiento de otros artículos también, tales como equipos informáticos y otros recursos fijos. Tenga en cuenta, también, que es posible que algunas misiones establezcan límites menores para el seguimiento de artículos con un valor menor determinado por su organización. Los estándares de gestión de propiedad para equipos financiados por la USAID y de su propiedad deben incluir todo lo siguiente:

- Registros del equipo mantenidos en condiciones adecuadas que contengan:
  - descripción del equipo;
  - número de serie del fabricante, número de modelo, número de existencia de la USAID, número de existencia nacional u otro número de identificación;
  - fuente del equipo, incluido el número de adjudicación;
  - propietario del título (su organización, la USAID u otra entidad específica, tal como el gobierno anfitrión);
  - fecha de adquisición o de recepción;
  - porcentaje de fondos de la USAID empleados para comprar el equipo, por ejemplo, si utilizó un 25% del financiamiento de una fuente no perteneciente al USG, entonces la USAID proporcionó un 75% del costo;
  - ubicación y condición del equipo y la fecha en que se divulgó la información;
  - costo de adquisición de la unidad; y
  - datos primordiales de la disposición, incluidos la fecha de enajenación y el precio de venta o el método utilizado para determinar el valor de mercado justo actual cuando un beneficiario compensó a la USAID por su participación.
- Un inventario físico del equipo que contenga resultados reconciliados con los registros del equipo al menos una vez cada dos años. Cualquier diferencia entre las cantidades determinadas por inspección física y aquellas mostradas en los registros contables debe investigarse para determinar las causas de la discrepancia. Además, el inventario debe incluir información que verifique la existencia, el uso actual y la necesidad continua del equipo. Si bien la USAID exige que una organización lleve a cabo un inventario físico cada dos años, su organización puede decidir tener controles más estrictos sobre su equipo y puede realizar un inventario físico cada seis meses o cada año inmediatamente antes de su auditoría (si tiene una).
- Un sistema de control que asegure las precauciones adecuadas para prevenir la pérdida, el daño o el robo del equipo. Cualquier pérdida, daño o robo debe investigarse y documentarse en detalle, y se debe notificar de inmediato a su AO.
- Procedimientos de mantenimiento adecuados para mantener el equipo en buenas condiciones.
- Si usted está autorizado a vender el equipo o se le exige que lo haga, debe seguir los procedimientos de venta apropiados que permitan la competencia dentro de lo factible y que tengan como resultado el mayor rendimiento posible.

Existe un software para gestión de recursos fijos, pero puede ser caro y difícil de administrar. En la medida en que mantenga sus registros organizados, actualizados y con copias de respaldo, estos datos se pueden guardar en una simple hoja de cálculo.

4.3.5 Solicitud de Modificaciones a su Acuerdo

En el transcurso de su adjudicación, su Acuerdo de Cooperación será modificado con actualizaciones de rutina, tales como obligaciones adicionales (o fondos con incrementos periódicos) y otras alteraciones al programa, como cambios en el personal clave.

Cambios que Exigen Modificación del Acuerdo de Cooperación

Hay ciertos cambios a su programa o presupuesto que exigen aprobación previa así como una modificación formal a su acuerdo. Si bien puede avanzar con el cambio una vez que recibe la aprobación escrita, también es importante asegurar que estos cambios finalmente se documenten en los términos de su acuerdo mediante una modificación (consulte "Solicitud de cambios"). La siguiente lista incluye cambios que deben documentarse en una modificación a su Acuerdo de Cooperación:

- **Cambios importantes en el alcance:** un cambio en el alcance o los objetivos de un proyecto que implique revisar los fondos asignados entre los objetivos del proyecto.
- **Cambios en el personal clave:** los cambios en el personal clave especificados en la adjudicación, incluida una reducción del 25% en el tiempo dedicado al proyecto.
- **Fondos adicionales:** cuando se agregan fondos adicionales o con incrementos periódicos a su obligación total.
- **Cambios en los costos indirectos:** cuando se autorizan costos indirectos, cualquier plan para transferir fondos presupuestados para costos indirectos a fin de absorber los incrementos en los costos directos o viceversa.
- **Incorporación de productos restringidos:** la incorporación de costos al presupuesto que exijan aprobación previa, tal como productos básicos restringidos.
- **Reducción en las asignaciones para capacitación:** la transferencia de fondos asignados para capacitación (pago directo a las personas que se capacitan) a otras categorías de gastos.
- **Incorporación o cambio de subbeneficiarios:** el beneficiario tiene la intención de celebrar un subacuerdo con otra organización para ayudar a implementar la adjudicación, y la sociedad no fue incorporada a la descripción y al presupuesto del programa aprobado.

Existen otras circunstancias en las que la USAID puede modificar su Acuerdo de Cooperación según su criterio.

Solicitud de Cambios

El primer paso para modificar su acuerdo es analizar el cambio con su AOTR. Si el cambio tiene sentido para el AOTR, entonces realice una solicitud formal por escrito a su AO, con copia a su AOTR.

> Asegúrese de tener en mano al menos una aprobación por correo electrónico antes de proceder. Si implementa un cambio que no fue aprobado, es posible que deba devolver el dinero o cubrir los costos con fondos privados.

Las modificaciones a su acuerdo exigen trámites administrativos extensos para el personal de la USAID. Por lo tanto, el AO puede otorgar la aprobación por correo electrónico, pero espere para ejecutar una modificación formal hasta una fecha posterior. A fin de acelerar los trámites para su AO, de ser posible, trate de reunir varias solicitudes de modificaciones y preséntelas todas juntas de una sola vez. Por ejemplo, si existe un cambio importante en el alcance del trabajo de su programa, reúna las solicitudes para un cambio en el presupuesto, un cambio en la descripción del programa, un cambio de personal y un cambio en los objetivos, y envíelas todas juntas.

Si solicita una modificación y recibe la aprobación por correo electrónico, pero no una modificación formal para su acuerdo, realice un seguimiento de estos artículos y recuerde de vez en cuando a su AOTR acerca de las modificaciones pendientes. Un buen momento para enviar un recordatorio es inmediatamente antes de la fecha anual en que se modifica su acuerdo y se comprometen los fondos adicionales.

4.4 Gestión Técnica de Programas

La gestión técnica de programas se centra en asegurar que su equipo esté prestando servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los beneficiarios y alcancen las metas de su programa. Una de las herramientas más importantes con la que cuenta para ayudar a administrar sus actividades es su sistema de M&E (4.4.1).

Las respuestas a muchos problemas del mundo evolucionan constantemente, y su organización necesita aprender y compartir

(4.4.2) de manera continua. Aprender las mejores prácticas y los nuevos enfoques puede ayudarlo a abordar los desafíos que enfrenta su programa y mejorar la calidad de los servicios que presta. También es importante que comparta sus experiencias a fin de que otras organizaciones e individuos se puedan beneficiar con las valiosas lecciones que ha aprendido.

4.4.1 Evaluación y Seguimiento del Progreso

Definitivamente no es posible administrar la parte técnica de su programa efectivamente sin un buen sistema de M&E que reúna los datos correctos de manera adecuada y en tiempo y forma. Sin embargo, no es suficiente sólo contar a tiempo con los datos de buena calidad. Los datos también son una importante herramienta de gestión que debe interpretarse y utilizarse de manera efectiva a fin de poder tomar decisiones basadas en evidencia para mejorar su programa de forma continua. Los datos también se utilizarán en el desarrollo de los informes de su programa.

El Capítulo 3 analizó la configuración de su sistema de M&E. Durante el proceso de planificación, los diseñadores de programas a menudo incorporan evaluaciones de programas formales cada dos años, dirigidas por evaluadores externos independientes. Estas evaluaciones lo ayudarán a demostrar que su programa está dando resultados, pero no deben ser las únicas oportunidades en que utiliza los datos de M&E para analizar el desempeño del programa.

Al menos debería analizar sus datos trimestralmente, lo ideal sería hacerlo trabajando de manera directa con los subbeneficiarios, los implementadores y una amplia variedad de empleados. Esta es su mejor oportunidad para revisar minuciosamente los datos a fin de examinar el desempeño de su programa y considerar si son necesarios ajustes, un proceso que le permite utilizar el sistema de M&E como una herramienta para la toma de decisiones.

Interpretación de Datos y Uso de M&E Como una Herramienta para la Toma de Decisiones

Al realizar el seguimiento del progreso e informar sobre los beneficiarios de su programa, puede descubrir discrepancias significativas entre los objetivos establecidos en su plan de trabajo y las cifras reales obtenidas. No se preocupe, esto es una parte normal de la gestión del programa, especialmente en el caso de programas que implementan intervenciones recién diseñadas o que se están expandiendo a un área geográfica nueva con subbeneficiarios nuevos.

Comprender mejor las razones vinculadas por las que no se alcanzaron los objetivos y elaborar un plan para ajustar el programa o volver a fijar objetivos es una parte importante del proceso de maduración del programa. También es importante realizar un seguimiento del progreso realizado en la implementación y objetivos en comparación con el monto de fondos gastados, por lo tanto, tome medidas para implementar estrategias y compensar las variantes presupuestarias. Los cambios (deficiencias o ganancias) tanto en los objetivos como en los presupuestos deben explicarse en informes relevantes, junto con una explicación de las medidas que se tomarán para que se continúe con el seguimiento de la implementación.

Trascendencia de las Discrepancias entre los Objetivos y el Desempeño Actual

Es posible que algunas veces existan discrepancias entre los objetivos y el desempeño real. En estos casos, el gerente del proyecto debe decidir si una discrepancia particular es lo suficientemente “significativa” para justificar una investigación adicional. La toma de medidas dependerá de:

- Qué tan drástica es la diferencia: ¿El 10% más o menos de lo esperado? ¿El 50%? ¿Más del 50%?
- ¿Qué tan cercana es su relación con la situación? ¿Administra el programa directamente o a través de un subbeneficiario? ¿El programa se desarrolla en el mismo país o a distancia?
- ¿Qué tan central es la actividad del programa específico con la discrepancia para el programa en general? ¿Tiene una vinculación compleja con otras actividades, o es una parte pequeña e independiente?

Revisión de Objetivos

Si determina que los resultados reales se desvían considerablemente de los objetivos fijados, deberá descubrir el motivo. Aunque existen numerosas causas posibles, la mayoría se clasifica en las siguientes áreas:

- Problemas con premisas erróneas en el diseño de la intervención.

- Deficiente implementación del programa.
- Puesta en marcha tardía.
- Deficientes herramientas para recopilación de datos.
- Errores de calidad en los datos.

Diferentes miembros del personal pueden administrar cada una de estas áreas: un director técnico para el diseño de la intervención, un subbeneficiario para la implementación y un especialista en evaluación y seguimiento para la calidad de los datos. El proceso de revisión de discrepancias con los objetivos debería incluir a estas personas, quizás dirigidas por el director del programa.

Modificación de los Objetivos en Forma Ascendente

Aunque, por lo general, las discrepancias se refieren a deficiencias entre los objetivos y los resultados obtenidos, su programa puede necesitar ajustes si los resultados son considerablemente superiores a los objetivos. Por ejemplo, resultados superiores a los previstos podrían afectar el presupuesto u otras actividades relacionadas. Los resultados superiores también pueden ser un indicio de errores en el recuento. Por lo tanto, esté alerta si aparecen cifras inusualmente altas y esté preparado para investigar y realizar ajustes si fuera necesario.

Modificación de los Objetivos en Forma Descendente

En algunos casos, al analizar los resultados, no tendrá otra opción más que modificar los objetivos. Debido a que usted tiene la obligación contractual de alcanzar dichos objetivos, deberá trabajar con su AOTR para realizar estas modificaciones. Al hacerlo, tenga en cuenta los temas siguientes:

- ¿Estará reduciendo los objetivos para el año en curso o los objetivos generales? Si es posible, proponga soluciones para que las deficiencias actuales no se repitan en los años siguientes.
- ¿Tiene un buen motivo para reducir los objetivos generales? La falta de tiempo no es suficiente. ¿Una extensión al período de desempeño sin fondos adicionales podría ayudarlo a cumplir las metas originales? Si aun así, la respuesta es no, deberá elaborar una explicación bien documentada y basada en la evidencia para avalar su solicitud de reducción de metas.

Al modificar sus objetivos, trate de identificar las premisas correspondientes. Por ejemplo, supongamos que su programa contra el tráfico de personas (TIP) está funcionando de forma deficiente, y cree que, en parte, la razón es que hay menos víctimas de TIP en la zona de influencia de las que usted pensaba. Reúna los datos que demuestren esto y úselos como fundamento para la solicitud de modificación.

En su plan de trabajo, probablemente asoció los objetivos propuestos al presupuesto. Por consiguiente, cuando proponga reducirlos, debe considerar cómo esto afectará el presupuesto. Si no puede alcanzar los objetivos propuestos en un área, considere volver a presupuestar para aumentar los objetivos en otra área del programa. Si debe reducir la cantidad total de objetivos, el costo por beneficiario se eleva inevitablemente, y su programa parece menos redituable. Si esto sucede, prepárese para que su agencia financiadora decida reducir los fondos acorde a los objetivos reducidos.

Revisar los objetivos, realizar ajustes al programa y evaluar la calidad de los datos son partes naturales y necesarias del proceso de gestión de programas. Cada vez que perfecciona el modelo del programa, mediante la aplicación de las lecciones aprendidas, lo está consolidando. Como consecuencia, la próxima vez que implemente en un área nueva o que trabaje con un beneficiario nuevo, sus premisas serán más acertadas y sus objetivos más exactos.

Problemas de Calidad de los Datos

Puede suceder que el diseño de la intervención sea óptimo y se esté implementando sin inconvenientes, pero que, aun así, exista una brecha entre los objetivos y los datos de desempeño reales. El problema podría hallarse en los datos mismos, tales como:

- Resultados con conteo incompleto (por ejemplo, si los voluntarios no registraron a todas las personas asistidas).
- Resultados con conteo duplicado (los resultados pueden ser mayores a los esperados por contar varias veces a los mismos beneficiarios del programa).
- Deficientes herramientas para recopilación de datos.
- Problemas con el ingreso de datos (quizás los datos se reúnen adecuadamente, pero de algún modo no se ingresan correctamente en el sistema).

Solucionar Problemas de Calidad de Datos

Solucione de inmediato los problemas de calidad en los datos que descubra. Por

ejemplo, si el problema es un recuento inferior, comience por asegurarse de que las personas que recopilan información comprendan la definición de exactamente qué o a quién considerar para cada indicador.

Cerciórese de que su equipo comprenda los indicadores. Algunas veces, los financiadores definen los indicadores claramente. Sin embargo, en otros casos, se espera que su organización fije su propio estándar mínimo para determinar cuándo se considera que una persona fue asistida. Si los integrantes de su equipo no coinciden con las definiciones sobre quién cumple las condiciones para ser considerado en el recuento, el resultado será una cifra errónea de beneficiarios.

Revise los indicadores para asegurar que sus definiciones son precisas. Si presentó un informe de resultados a la USAID que pudo haber tenido errores, comuníquese con el AOTR para analizar el tema y encontrar maneras para corregir informes anteriores.

Premisas en el Diseño de la Intervención

Cuando diseñó su programa, usted determinó una cantidad de premisas. Las utilizó para desarrollar sus objetivos y seleccionar los indicadores. Probablemente, los factores que se tuvieron en cuenta incluyeron:

- Datos demográficos (incluidos el tamaño de la población, distribución de edad e índices de prevalencia).
- Factores sociales y culturales (como el idioma y la adecuación y aceptación cultural).
- Estimaciones sobre la eficacia del programa (como el cálculo de la cantidad de personas que cambiarán su conducta o tendrán una buena disposición para aceptar sus servicios).

En general, cuanto más confiables son los datos iniciales utilizados para diseñar el programa, más precisos deben ser los objetivos. No obstante, para los programas nuevos o los que se están expandiendo a nuevas áreas, los datos demográficos y las premisas sociales y culturales pueden no ser tan confiables como en el caso de los programas ya establecidos. Por lo tanto, es de esperar que surjan discrepancias entre los objetivos y los resultados obtenidos.

Desafíos de Implementación

En ocasiones, el origen de las discrepancias es la implementación del programa, más que el diseño en sí mismo. Esto podría incluir:

- Puesta en marcha del programa más lenta que lo previsto.
- Problemas de presupuesto (como por ejemplo, costos más altos que lo esperado o demoras en la obtención de fondos de contrapartida).
- Problemas de recursos humanos (como la imposibilidad de encontrar personal competente o dificultades para atraer y conservar voluntarios).
- Eventos imprevistos (tales como descontento social).
- Desafíos ambientales (tales como lluvias fuertes que imposibilitan el trabajo de campo debido a la inaccesibilidad de caminos por períodos prolongados).
- Problemas de capacitación (tales como instructores o materiales de capacitación ineficientes).

Desarrollo de Soluciones

Una vez que identificó las discrepancias, deberá buscar la(s) causa(s) y desarrollar soluciones para bordarlas.

Si encuentra varias razones que provocaron una discrepancia, no intente abordarlas todas juntas. Concéntrese en una o dos, cuya resolución tenga el impacto más importante; es decir, saque el mejor provecho a la inversión de tiempo, personal y recursos. Si fuera posible, realice una prueba a pequeña escala de las modificaciones antes de implementarlas en todo el programa.

Si debe ajustar su intervención, asegúrese de contar con procedimientos para evaluar y validar los ajustes. Supervise de cerca el progreso y documente los cambios realizados. Si está utilizando una intervención que usaron los subbeneficiarios o socios en otros lugares, comparta su experiencia para que todos se beneficien con las lecciones aprendidas.

Revisión del Diseño del Programa

Por lo general, no alcanzar los objetivos debido a problemas en el diseño de la intervención es lo más difícil de determinar, y dar respuesta a esto puede representar todo un desafío. En primer lugar, trate de descartar todos los demás problemas.

Realizar Ajustes a la Implementación

A veces, las modificaciones en las estrategias de implementación pueden lograr que el programa se encamine. Tenga en cuenta estas sugerencias:

- Evalúe sus cambios en pequeña escala antes de aplicar el cambio en todo su programa siempre que sea posible. Deje

transcurrir unos meses para comprobar que los cambios propuestos funcionan antes de acelerar los trámites para compensar las discrepancias con respecto a los objetivos. Siempre puede solicitar más tiempo después, pero recuerde que la aprobación del tiempo adicional no es automática.

- Documente todos los ajustes para no repetir errores.

4.4.2 Aprender y Compartir

A lo largo del ciclo del proyecto, su personal y los colaboradores tienen innumerables oportunidades para aprender y mejorar su capacidad para administrar e implementar proyectos efectivos, independientemente de si es a través de la observación, datos e investigación, errores cometidos, desafíos resueltos, nuevas ideas aprendidas en una conferencia o evaluaciones formales e informales. Si bien no es eficaz ni práctico que todos estén presentes en todo momento, existen maneras de maximizar las ganancias, contribuir al desarrollo del personal, mejorar la efectividad del proyecto y ampliar la sustentabilidad del proyecto. La promoción activa del aprendizaje consciente y la creación deliberada de oportunidades para compartir deberían tener lugar en diversos niveles dentro de su programa, dentro de su organización, y entre programas y organizaciones asociadas.

Algunas veces, la USAID u otros dentro del país facilitan foros en los que puede participar. Trabaje junto a su AOTR para asegurar que su organización está incluida en la lista de correo de la Misión y es consciente de estos foros. Independientemente de si la USAID inicia dichos foros, las organizaciones que promueven de forma activa la idea de aprender y compartir dentro de la organización y con otros son capaces de responder rápidamente ante los cambios, mejorar la efectividad del programa y promover la innovación.

Beneficios de Aprender y Compartir

El empuje para aprender y compartir dentro de la cultura de su organización debe provenir del equipo de gestión. Si no está promoviendo activamente la idea de aprender y compartir dentro de su organización, el programa y toda la comunidad de la ONG, entonces es probable que dicha actividad no suceda. Algunas veces, los gerentes no promueven los valores de aprender y compartir ya que desconocen los beneficios. Es posible que piensen que beneficia a empleados individuales y otras organizaciones, en lugar de comprender cómo ayuda a su organización. Quizás temen que si los empleados aprenden demasiado, demandarán salarios más altos o se irán para buscar mejores oportunidades, y que las otras organizaciones pueden utilizar sus diseños de programas para ser más competitivas al buscar financiamiento futuro.

Su organización se beneficiará enormemente con un programa sólido para aprender y compartir que promueva compartir el conocimiento dentro de su organización, entre usted y sus socios y con otras organizaciones externas. A continuación se incluyen algunos ejemplos:

- Las organizaciones que cuentan con un programa sólido para aprender y compartir encuentran más sencillo reclutar y mantener personal talentoso. Los profesionales saben con qué organizaciones se trabaja bien, incluidas aquellas que los ayudarán a crecer en sus carreras.
- Las organizaciones que comparten y documentan el conocimiento de cada empleado evitan experimentar un vacío de conocimiento cuando el personal clave se va, y evitan la repetición de errores evitables.
- Las organizaciones que comparten el conocimiento con los subbeneficiarios y las organizaciones de base comunitaria implementadoras ayudan a crear una pertenencia al proyecto y una respuesta sustentable.
- Las organizaciones que están dispuestas a compartir experiencias y aprender de otras organizaciones se benefician de manera exponencial de todas las organizaciones involucradas. Esto permite que su organización se encuentre en una posición de liderazgo, construya una reputación como socio colaborador y, en lo posible, ayude a mejorar la posición de su organización para futuras adjudicaciones.

Consejos para Promover la Idea de Aprender y Compartir

- Aprender puede ser gratuito. Aun si actualmente no cuenta con un presupuesto para capacitación, puede promover los valores de aprender y compartir a través de foros informales, en un té o una comida.
- Todos tienen algo para compartir. Por ejemplo, el experto en informática de la oficina puede mostrarles a todos cómo hacer más hojas de cálculo. El contador puede demostrar cómo desarrollar un buen presupuesto. El voluntario local puede enseñarles a todos algunas frases en el idioma local. Su personal tiene mucho conocimiento y le encantaría compartirlo.

La clave es sacar provecho de dicho conocimiento y crear un ambiente abierto y receptivo. Sin embargo, a menudo se debe invitar o pedir a las personas que compartan lo que saben. Depende de usted como líder crear un espacio donde esto sea posible.

- No espere a que otro establezca un foro de aprendizaje. Tome el liderazgo con sus socios y las ONG de otras áreas para alentar al personal a intercambiar visitas y otras oportunidades de aprendizaje.
- Construya tiempo para la reflexión. Dedique tiempo luego de actividades o evaluaciones importantes o a intervalos regulares durante la implementación para captar, compartir y consolidar las lecciones aprendidas. Esto debería brindar la oportunidad para que cada uno comparta lo que ha aprendido y le gustaría contribuir, no sólo los gerentes principales. Muy a menudo, las personas más directamente relacionadas con la implementación tienen las ideas más prácticas para mejorar el proyecto y los procesos.
- Incluya a todos. Algunas veces, existe más aprendizaje en los niveles superiores de la gerencia dentro de una organización que en el nivel del personal. No obstante, cada uno dentro de la organización se puede beneficiar con el aprendizaje, y la mayoría del personal está interesado en aprender nuevas habilidades, incluso si no tienen nada que ver con sus puestos actuales. Uno nunca sabe: el asistente administrativo de su organización puede ser su futuro experto en M&E.
- Capture el conocimiento. Siempre que sea posible, capture la experiencia compartida en formato electrónico, a fin de poder compartirla nuevamente. Esto puede significar solicitarle al presentador armar una presentación en PowerPoint® para presentarla en una unidad de almacenamiento compartida, o bien puede significar ayudar al personal a documentar los procesos en manuales simples de capacitación. Las organizaciones más grandes quizás exploren opciones informáticas de administración de conocimiento.
- Evalúe las actividades actuales de aprender y compartir. ¿Cuenta con un presupuesto para capacitación? ¿Las otras actividades que ya tiene promueven la idea de compartir? ¿En qué foros externos puede participar? Solicite sugerencias al personal sobre qué tipo de capacitación les parece que necesitan o les interesa.
- Diseñe un plan y establezca metas. Aprender y compartir son actividades que su organización puede olvidar en el futuro si no las integra al plan de gestión de su organización. Diseñe un plan simple y establezca metas para la organización. Revise su progreso al menos una vez al año y haga que las actividades de aprender y compartir sean parte de la descripción de trabajo individual de cada empleado y de las revisiones de desempaño anuales. Realice un seguimiento de las capacitaciones a las que han asistido sus empleados y qué capacitación han brindado a otros.
- Explore oportunidades en línea. La disponibilidad de información en línea y el mayor acceso a Internet están abriendo inmensas oportunidades para aprender a través de comunidades de práctica en línea, incluso para organizaciones ubicadas en las áreas más remotas. Aliente a su personal a buscar comunidades basadas en la Web y a compartir lo que encuentran con los demás.

4.5 Resumen

Poner en funcionamiento un programa eficaz y conforme a la normativa abarca una serie de áreas de gestión, tanto administrativas como técnicas. Un buen gerente de programa reunirá todo esto trabajando junto al equipo del proyecto para perfeccionar constantemente el modelo de implementación de la organización y manteniendo a todos centrados en la tarea de prestar servicios de calidad a los beneficiarios.

Este capítulo proporcionó detalles sobre los requisitos de gestión administrativa de los acuerdos financiados por la USAID, en especial los relacionados con finanzas, adquisiciones, gestión de propiedad y viajes.

También se analizaron las cuestiones básicas de administrar su documentación y fondos de adjudicación, incluso las modificaciones a su acuerdo y los cambios a su presupuesto. Por último, este capítulo describe los requisitos y las buenas prácticas relacionadas con la gestión técnica de programas. Un aspecto clave para administrar los programas financiados por la USAID que no cubrió este capítulo es la elaboración de informes. Debido a la cantidad y complejidad de los requisitos para elaborar informes de la USAID, este tema se tratará por separado en el Capítulo 5.

5 Informes: Requisitos y Beneficios

LA FOTOGRAFÍA ES CORTESÍA DE: ©AMIT PASRICHA, FHI 360

Informes: Requisitos y Beneficios

5.1 Visión General

5.2 Preparación

5.2.1 Cinco Consejos para Lograr Excelentes Informes
5.2.2 Fechas Límite para la Entrega de Informes
5.2.3 Cómo Prepararse para Otras Solicitudes de Informes

5.3 Sus Requisitos de Presentación de Informes

5.3.1 Informe Financiero Federal (SF-425)
5.3.2 Informes de Desempeño (Trimestrales)
5.3.3 Auditoría Anual
5.3.4 Presentación del Informe de Impuestos Extranjeros (IVA)

5.4 Resumen y Referencias

5.1 Visión General

La presentación de informes es el modo más importante de demostrar que cumple con las expectativas de su adjudicación y con los requisitos de la USAID. La presentación de informes oportuna y precisa contribuye a entablar relaciones sólidas con el donante y a evidenciar el impacto de su programa.

Por lo general, las exigencias cotidianas que conlleva la ejecución de un programa consumen mucho tiempo y energía, por lo que la redacción de informes puede interpretarse como una distracción de las necesidades del programa. Sin embargo, además de ser una responsabilidad importante establecida en el Acuerdo de Cooperación, la presentación de informes puede enriquecer las operaciones diarias de sus programas ayudándolo a examinar el estado financiero, la capacidad programática y el desempeño de su organización y sus actividades. También le brinda la oportunidad de reforzar los vínculos con sus socios. Se aconseja desarrollar el hábito de la presentación de informes en el entorno de su programa, para ello debe asegurarse de que todo el personal cuente con las herramientas y la capacitación adecuadas para contribuir de manera correcta. Si logra considerar la presentación de informes como una herramienta y un proceso de gestión que pueden mejorar su capacidad de atender a sus beneficiarios y satisfacer las necesidades y expectativas del donante, experimentará sus beneficios.

Este capítulo aporta consejos y detalles generales sobre la presentación de informes específicos que posiblemente enfrente como beneficiario de la USAID. La primera parte, "Preparación" (5.2), les da a los gerentes de programas que deben enfrentar los informes de la USAID por primera vez varios consejos para aprovechar al máximo el proceso de presentación de informes. Este capítulo también detalla las fechas límite fundamentales para la entrega de informes (5.2.2) y los consejos para prepararse para solicitudes de informes especiales o inesperadas.

La segunda parte, "Sus requisitos de presentación de informes" (5.3), detalla cuatro de los informes que usualmente se solicitan en su Acuerdo de Cooperación. Si bien cada acuerdo puede variar ligeramente, muchos socios de la USAID deben preparar y enviar estos informes. Revise dos veces su acuerdo para ver los requisitos específicos.

Consulte

- Fechas límite para la entrega de informes
- Informe financiero federal, SF-425
- Informe de desempeño
- Auditoría anual
- Informe de impuestos extranjeros

Objetivos

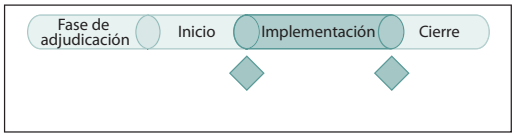
- Conocer las mejores prácticas para elaborar informes efectivos.
- Comprender cuáles son los requisitos de informes específicos y las fechas límite comunes para la mayoría de los socios financiados por la USAID.
- Descubrir de qué manera los informes mejoran su capacidad para atender a los beneficiarios.

Términos y Siglas Claves

- **Costo permitido:** un costo en el que se incurrió y que se considera un cargo aceptable.
- **Auditoría:** una revisión y un examen independientes de los registros del sistema y las actividades.
- **Índice de agotamiento:** la tasa a la que una organización gasta los fondos de su adjudicación de manera periódica, por lo general, mensualmente.
- **Observación:** la respuesta a un objetivo de la auditoría que está respaldada por evidencia suficiente, competente y relevante.
- **Año fiscal:** algunas veces llamado año financiero o año de presupuesto, un período utilizado para calcular las declaraciones financieras anuales en empresas y otras organizaciones. No siempre equivale al año calendario, que abarca desde el 1.º de enero al 31 de diciembre. El año fiscal del USG cubre un período de 12 meses que comienza el 1.º de octubre y finaliza el siguiente 30 de septiembre.
- **FMO:** la Oficina de Gestión Financiera de la USAID.
- **Informe de impuestos extranjeros:** el informe que todos los beneficiarios del USG deben hacer anualmente para informar el impuesto al valor agregado (IVA) que se abonó al gobierno del país. Esos informes se usan para asegurar que la asistencia de EE. UU. en el extranjero no sea gravada con impuestos.

- **Decisión gerencial:** la evaluación de una recomendación por parte de la gerencia y una decisión sobre una estrategia apropiada.
- **Fondos obligados por incurrir:** el monto de fondos comprometidos pero aún no gastados, que se calcula sumando todos los fondos gastados hasta la fecha y restando dicha suma al total de la obligación hasta la fecha.
- **QPR:** informe de desempeño trimestral.

5.2 Preparación



Quizá, los gerentes de programas que se enfrentan por primera vez a los informes de la USAID pueden encontrar complicados los formularios, las fechas límite y los requisitos de presentación de informes. De todos modos, una vez que comprende lo que se le solicita, los requisitos no resultan tan complicados. La clave es contar con tiempo suficiente para finalizar cada informe y, como se dijo antes, incentivar a su personal a preparar los informes de manera rutinaria.

Esta sección incluye cinco consejos para confeccionar informes excelentes, así como una lista de fechas límite fundamentales para la entrega de informes (consulte la Figura 26). Además, la sección brinda algunas pautas generales sobre el mantenimiento de sus sistemas de datos a fin de ayudarlo a preparar los informes inesperados que los donatarios de la USAID deben realizar con frecuencia. Dichos consejos lo ayudarán a sentar las bases para efectuar informes exitosos.

El año fiscal del USG

El año fiscal del USG cubre un período de 12 meses que comienza el 1.º de octubre y finaliza el próximo 30 de septiembre.

1.er trimestre: 1.º de octubre al 31 de diciembre

2.do trimestre: 1.º de enero al 31 de marzo

3.er trimestre: 1.º de abril al 30 de junio

4.to trimestre: 1.º de julio al 30 de septiembre

5.2.1 Cinco Consejos para Lograr Excelentes Informes

1. *No tema decir la realidad.*

   Si bien es emocionante y reconfortante informar el éxito de su programa, en ocasiones sus informes también darán malas noticias. No intente ocultar los problemas que enfrenta. El Representante Técnico del Oficial de Convenios (AOTR) lo apoya y quiere ayudarlo, pero sólo puede hacerlo si usted realiza un análisis honesto. Los gerentes de programas que demuestran ser capaces de superar los desafíos imprevistos dejan una impresión positiva a los donantes.

2. *Desarrolle un calendario y una línea de tiempo para los informes.*

   Para asegurarse de tener tiempo suficiente para crear buenos informes, enumere todos los requisitos en un calendario y haga los planes correspondientes con anticipación para no verse en apuros. Asegúrese de que todo el personal y los subbeneficiarios que contribuyen con cada informe conozcan la línea de tiempo y la fecha límite.

3. *Incentive a los subbeneficiarios de forma temprana.*

   La mayoría de los informes exige que los primeros socios recopilen información de los subbeneficiarios. Al crear su calendario de informes, destine tiempo suficiente a sus subbeneficiarios para que le brinden información importante. De esta manera, no sólo se logra un mejor informe, sino que se desarrolla la capacidad de los subbeneficiarios, ya que los involucra en los aspectos de autoevaluación de los informes y los responsabiliza de la recopilación de datos y las fechas límite. Asegúrese de cerrar el círculo con los subbeneficiarios enviándoles copias de los informes que envía a la USAID.

4. *Procure que todos sus informes transmitan mensajes coherentes.*

   Si sus informes de desempeño describen un programa con un estado financiero estable pero los informes financieros federales correspondientes prueban que gasta sus fondos más rápido de lo esperado, se generará una imagen negativa. Todos sus informes deben estar juntos, de modo que cuando su AOTR revise la documentación de su programa pueda tener una idea precisa. Cuantifique todas sus conclusiones

con datos y demuestre de qué manera su programa cumple con los objetivos y se adapta a su presupuesto. Con esos datos, su AOTR puede determinar que su programa se está desempeñando correctamente.

5. *No sorprenda a su AOTR o AO.*

   Los informes documentan varios aspectos de su programa, pero no son el medio principal de comunicación con su agencia financiadora. Debe analizar los principales desafíos de las estrategias de presupuesto, personal, sociedades o implementación con su AOTR primero y luego documentarlos en sus informes.

5.2.2 Fechas Límite para la Entrega de Informes

Figura 26: Informes, frecuencia y fechas de presentación

Informe	Frecuencia	Fecha límite para el envío
Informe financiero federal	Trimestral	Treinta días después de la finalización de cada trimestre calendario: 30 de enero, 30 de abril, 30 de julio y 30 de octubre
Informe de desempeño	Trimestral	30 de enero, 30 de abril, 30 de julio, 30 de octubre
Auditoría anual	Anual	Treinta días después de que la recibe de su auditor. La auditoría y el informe se deben enviar en el plazo de los nueve meses posteriores a la finalización de su año fiscal
Informe de impuestos extranjeros	Anual	16 de abril
Informe final*	Adjudicación	Noventa días después de la finalización de la adjudicación

* El informe final se cubre en el Capítulo 6: Cierre de la adjudicación.

5.2.3 Cómo Prepararse para Otras Solicitudes de Informes

En ocasiones, a los donatarios de la USAID se les pide que respondan a un número de solicitudes de informes especiales, inesperadas o "ad hoc". Estas solicitudes pueden demandar una respuesta rápida y, por lo general, incluyen el estado o las estimaciones de los objetivos o el presupuesto. Su AOTR puede proveer la plantilla de una hoja de cálculo u otras pautas sobre cómo enviar los datos necesarios. Si no puede cumplir con la fecha límite o no sabe con certeza qué es lo que se pide, comuníquese inmediatamente con su AOTR para obtener pautas adicionales sobre cómo responder.

Si su sistema de M&E y su sistema financiero están actualizados, probablemente no le lleve demasiado tiempo recopilar estos datos. Siempre asegúrese de que sus informes financieros y programáticos "coincidan". Sin embargo, si no cuenta con un proceso disciplinado de ingreso de datos, es posible que deba esforzarse para recopilar estos números en un corto plazo.

5.3 Sus Requisitos de Presentación de Informes

Esta sección detalla los cuatro informes necesarios de los programas financiados por la USAID:

- Informe financiero federal (5.3.1)
- Informe de desempeño (5.3.2)
- Auditoría anual (5.3.3)
- Informe de impuestos extranjeros (IVA) (5.3.4)

Estos informes se deben enviar a la USAID, como se detalla en su Acuerdo de Cooperación. La elaboración de informes relacionados con el cierre de las adjudicaciones se trata en el Capítulo 6 de esta *Guía*.

Figura 27: Preguntas relacionadas con los informes

Informe financiero federal

¿Cuál es el estado financiero del programa?

Informe de desempeño

¿Sus actividades están dando resultado?

Auditoría anual

¿Su organización está funcionando correctamente?

Presentación del Informe de impuestos extranjeros

¿El país anfitrión cumple con los acuerdos del USG?

5.3.1 Informe Financiero Federal (SF-425)

El informe financiero federal, también conocido como Formulario Estándar-425 (SF-425), constituye una visión general de su situación respecto del gasto de la adjudicación y, a su vez, registra cuánto costo compartido ha contribuido su organización. Estos informes se deben enviar cada tres meses a la FMO.

Puntos clave del SF-425

Entrega: Trimestral

Formulario: SF-425 (pdf), se puede descargar en http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ff_report.pdf

Instrucciones: se pueden descargar en http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf

Enviar a: FMO
(cc: AOTR y AO)

¿Cómo contribuye esto al programa?

Puede usar la información del SF-425, junto con su presupuesto, para determinar si está gastando el dinero demasiado rápido o demasiado despacio examinando los fondos obligados por incurrir y los índices de agotamiento. Cuando se combina con los datos de desempeño, puede averiguar si está invirtiendo los fondos con eficacia como para cumplir con sus objetivos analizando los costos unitarios. (Para obtener más información sobre los fondos obligados por incurrir, los índices de agotamiento y los costos unitarios, consulte la sección 4.3.1.4).

Figura 28: Evaluación del estado financiero de un programa

Detalles Específicos del Informe

Su Acuerdo de Cooperación describe los requisitos de los informes financieros, que incluyen:

- cuándo (y con qué frecuencia) se deben enviar los informes;
- qué formulario se debe usar; y
- cómo (y a quién) se deben enviar los informes.

Figura 29: Formularios financieros y usos

Formulario	Uso
Formulario Estándar-270 (para obtener más información, consulte 4.3.1.2)	Para solicitar anticipos y reembolsos
Formulario Estándar-425	Para informar el estado financiero, el costo compartido y los ingresos del programa
Formulario Estándar-1034 (para obtener más información, consulte 4.3.1.3)	Para solicitar fondos y liquidar anticipos

¿Cuándo vence mi informe financiero federal?

Los informes financieros federales vencen 30 días después de la finalización de un trimestre, según el año fiscal de la USAID (del 1.° de octubre al 30 de septiembre). Se le exige presentar el informe cada trimestre hasta el final del período de desempeño de su adjudicación. Al final de su adjudicación, enviará un informe financiero federal final en el plazo de los 90 días calendario. En la Figura 30 hay una lista de las fechas límite de cada trimestre y qué período cubre cada informe.

Cómo Completar el Formulario Estándar-425 (SF-425)

A continuación, se presentan consejos que lo ayudarán a completar el nuevo formulario. Estos consejos no intentan sustituir las instrucciones del USG que aparecen en Internet o el asesoramiento que brinda la FMO. En su lugar, tienen por fin evacuar algunas dudas de quienes deben completar este formulario por primera vez.

Figura 30: Fechas de presentación del informe financiero federal

Período	Entrega	Abarca
Trimestre 1	31 de enero	Del 1.º de octubre al 31 de diciembre (del año calendario anterior)
Trimestre 2	30 de abril	Del 1.º de enero al 31 de marzo
Trimestre 3	31 de julio	Del 1.º de abril al 30 de junio
Trimestre 4	31 de octubre	Del 1.º de julio al 30 de septiembre
Informe financiero federal final	90 días después de la finalización de la adjudicación	Toda la adjudicación

Use un SF-425 aparte para el informe trimestral de cada Acuerdo de Cooperación. Primero debe descargar la versión en formato PDF del SF-425. Para aprovechar algunas de las funciones del formulario, que incluyen cálculos automáticos, asegúrese de tener la última versión de Adobe Reader®, que puede descargar en forma gratuita en http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html. En primer lugar, debe completar la parte superior, que se muestra en la Figura 31. Allí se solicita información básica sobre su organización, la donación y el período que abarca este informe.

Figura 31: Parte superior del SF-425

FEDERAL FINANCIAL REPORT

(Follow form instructions)

1. Federal Agency and Organizational Element to Which Report is Submitted (1)		2. Federal Grant or Other Identifying Number Assigned by Federal Agency (To report multiple grants, use FFR Attachment) (2)		Page 1 of pages
3. Recipient Organization (Name and complete address including Zip code)				
4a. DUNS Number	4b. EIN (4b)	5. Recipient Account Number or Identifying Number (To report multiple grants, use FFR Attachment) (5)	6. Report Type ☐ Quarterly ☐ Semi-Annual ☐ Annual ☐ Final	7. Basis of Accounting (7) ☐ Cash ☐ Accrual
8. Project/Grant Period From: (Month, Day, Year) (8)		To: (Month, Day, Year)	9. Reporting Period End Date (Month, Day, Year) (9)	
10. **Transactions**				Cumulative

Los números en la lista a continuación corresponden a los espacios en blanco numerados en el SF-425.

1. **Federal Agency and Organizational Element to Which Report is Submitted (Agencia federal y elemento de la organización a los que se envía el informe):** USAID u otro patrocinador del USG.
2. **Federal Grant or Other Identifying Number Assigned by Federal Agency (Donación federal u otro número de identificación asignado por la agencia federal):** escriba el número de identificación del Acuerdo de Cooperación, que puede ser similar a XXX-A-00-09-00XXX-00 y lo puede encontrar en la primera página de su acuerdo.

4b. **EIN:** para donatarios de EE. UU. solamente.

5. **Recipient Account Number or Identifying Number (Número de cuenta del beneficiario o número de identificación):** este número es para su uso exclusivamente; no lo requiere el USG.
7. **Basis of Accounting (Base de contabilidad):** su contador o gerente financiero sabrá si el informe es sobre dinero en efectivo o gastos devengados.
8. **Project/Grant Period (Período del proyecto/donación):** las fechas de inicio y de finalización de su adjudicación.
9. **Reporting Period End Date (Fecha de finalización del período de informe):** la fecha de cada informe depende del trimestre en cuestión:

- 1.er trimestre: 31 de diciembre
- 2.do trimestre: 31 de marzo
- 3.er trimestre: 30 de junio
- 4.to trimestre: 30 de septiembre

Luego, complete la parte central, que contiene los cálculos principales, como se describe en la Figura 32.

Figura 32: Parte central del SF-425

10. **Transactions**	Cumulative
(Use lines a-c for single or multiple grant reporting)	
Federal Cash (To report multiple grants, also use FFR Attachment):	
a. Cash Receipts	
b. Cash Disbursements	
c. Cash on Hand (line a minus b)	
(Use lines d-o for single grant reporting)	
Federal Expenditures and Unobligated Balance:	
d. Total Federal funds authorized	
e. Federal share of expenditures	
f. Federal share of unliquidated obligations	
g. Total Federal share (sum of lines e and f)	
h. Unobligated balance of Federal funds (line d minus g)	
Recipient Share:	
i. Total recipient share required	
j. Recipient share of expenditures	
k. Remaining recipient share to be provided (line i minus j)	
Program Income:	
l. Total Federal program income earned	
m. Program income expended in accordance with the deduction alternative	
n. Program income expended in accordance with the addition alternative	

Algunos números se calculan automáticamente si utiliza Adobe Reader®. Al terminar, revise dos veces para cerciorarse de que todos los cálculos sean correctos.

Sección 10: Transactions (Transacciones)

Federal Cash (Transacción federal en efectivo)

(a) **Cash Receipts (Recibos de dinero en efectivo):** ingrese el monto total de la cifra real en efectivo recibida de parte del USG (antes de la deducción de los cargos bancarios y otros cargos) hasta la fecha de finalización del período de informe especificado en la línea 9.

(b) **Cash Disbursements (Desembolsos en efectivo):** ingrese el monto acumulado de los pagos en efectivo y los pagos en cheque a partir de la fecha de finalización del período de informe. Este total incluye la suma de dinero en efectivo gastado en bienes y servicios, anticipos en efectivo y pagos realizados a los subbeneficiarios y contratistas, además del monto de gastos indirectos cargados a la adjudicación.

(c) **Cash on Hand (Efectivo en mano):** ingrese el monto de la línea 10a menos el de la línea 10b.

Federal Expenditures and Unobligated Balance (Gastos federales y saldo no obligado)

(d) **Total Federal funds authorized (Total de fondos federales autorizados):** ingrese el monto total de la adjudicación. Esto hace referencia al "Monto total estimado de la USAID" mencionado en su Acuerdo de Cooperación. Si este monto se ha corregido a través de una modificación, use el monto que figura en dicha modificación.

(e) **Federal share of expenditures (Gastos federales compartidos):** ingrese el monto total de fondos comprometidos de la USAID que se gastó a partir de la fecha de finalización del período de informe. En el caso de los donatarios que se manejan con efectivo, este monto debe ser equivalente al punto 10b: Cash Disbursements (Desembolsos en efectivo). En el caso de los donatarios que se manejan con gastos devengados, ingrese el monto total de fondos comprometidos de la USAID desembolsado, además de los fondos asignados.

Figura 33: Parte inferior del SF-425

	a. Type	b. Rate	c. Period From	Period To	d. Base	e. Amount Charged	f. Federal Share
11. Indirect Expense							
				g. Totals:			

12. *Remarks: Attach any explanations deemed necessary or information required by Federal sponsoring agency in compliance with governing legislation:*

13. **Certification: By signing this report, I certify that it is true, complete, and accurate to the best of my knowledge. I am aware that any false, fictitious, or fraudulent information may subject me to criminal, civil, or administrative penalities. (U.S. Code, Title 18, Section 1001)**

a. Typed or Printed Name and Title of Authorized Certifying Official	c. Telephone (Area code, number and extension)
	d. Email address
b. Signature of Authorized Certifying Official	e. Date Report Submitted (Month, Day, Year)
	14. Agency use only:

(f) **Federal share of unliquidated obligations (Obligaciones federales compartidas sin liquidar):** ingrese el monto total de fondos comprometidos de la USAID sin gastar a partir de la fecha de finalización del período de informe. Este monto se debe calcular restando los gastos compartidos del USG, 10e, al monto de la obligación actual, como se menciona en la modificación más reciente.

(g) **Total Federal share (Monto compartido federal total):** ingrese el monto sumando las líneas 10e y 10f. De esta manera, obtendrá el total de fondos federales comprometidos a partir de la fecha del período de informe.

(h) **Unobligated balance of Federal funds (Saldo no comprometido de fondos federales):** reste la línea 10g a la línea 10d.

Recipient Share (Costo compartido del beneficiario)

(i) **Total recipient share required (Total del costo compartido obligatorio del beneficiario):** ingrese el costo compartido total obligatorio del beneficiario, como se menciona en el Acuerdo de Cooperación. Si este monto se ha corregido a través de una modificación, use el monto que figura en dicha modificación. (j) **Recipient share of expenditures (Gastos compartidos del beneficiario):** ingrese el monto de costo compartido que se gastó durante el período de informe.

(k) **Remaining recipient share to be provided (Costo compartido restante del beneficiario que se debe proveer):** ingrese el monto restando la línea 10j a la línea 10i.

Program Income (Ingresos del Programa)

Si su acuerdo contempla ingresos del programa, consulte las instrucciones detalladas sobre cómo completar las líneas 10l a 10o en http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf.

Luego, complete la parte inferior, que contiene los cálculos principales, como se describe a continuación. Algunas cifras se calculan automáticamente si utiliza Adobe Reader®. Al terminar, revise dos veces para cerciorarse de que todos los cálculos sean correctos.

Por último, la parte inferior contiene información sobre los gastos indirectos y un espacio para la firma. Todos los documentos deben estar firmados por el oficial autorizado que certifica.

Sección 11: Indirect Expense (Gastos Indirectos)

Complete esta información sólo si lo exige el USG, conforme a su Acuerdo de Cooperación.

(b) **Rate (Tasa):** ingrese la(s) tasa(s) de costos indirectos en vigencia durante el período del informe.

(d) **Base (Base):** ingrese el monto total en base al cual se aplica la tasa indirecta.

(e) **Amount Charged (Monto facturado):** ingrese el monto de los costos indirectos facturados durante el período especificado.

Sección 13: Certificación y Envío

Al terminar, revise dos veces para cerciorarse de que todos los cálculos sean correctos. Ingrese el nombre del oficial autorizado que certifica (13a), pídale que firme el formulario (13b), ingrese la información de contacto de la persona (13c/13d) y feche el formulario (13e). Luego, escanee el formulario y envíelo por correo electrónico a la FMO en ei@usaid.gov, con copia a su AOTR. Siempre guarde una copia para su archivo y luego envíe el original por correo a la FMO. Si no obtiene una respuesta de su FMO dentro de los 10 días, realice un seguimiento para averiguar si recibieron su envío.

5.3.2 Informes de Desempeño (Trimestrales)

Puntos clave

Entrega: generalmente es trimestral

Formulario: no hay formulario fijo, pero la USAID puede ofrecer una plantilla

Enviar al: AOTR, o según las instrucciones de su Acuerdo de Cooperación

Los informes de desempeño documentan cómo está progresando el proyecto y compara los resultados actuales con los objetivos del plan de trabajo. Por lo general, se le pedirá que confeccione y envíe estos informes cada tres meses.

¿Cómo Contribuye esto al Programa?

Los informes de desempeño posiblemente sean los informes más importantes de su programa. Cada informe de desempeño sintetiza los resultados de todo el trabajo que usted y sus subbeneficiarios están haciendo y

los compara con su presupuesto y su plan de trabajo. Esto le da la oportunidad de evaluar su progreso y ajustar sus actividades para maximizar su éxito. Realizar los informes de desempeño de manera consistente fortalece los vínculos con los subbeneficiarios y asegura que cumpla con las necesidades del beneficiario. Si bien no son tan integrales como una evaluación formal del programa, los informes de desempeño integrales son una importante herramienta de gestión que garantiza que se implementen y planifiquen todos los aspectos de su programa. Además, constituyen una fuente de información clave para evaluaciones externas y formales de su programa.

Detalles Específicos del Informe

Cada adjudicación exige informes de desempeño individuales. Además, si tiene una adjudicación que abarca varios países, debe consolidar sus informes independientes para cada país en un informe. Por lo general, la USAID establece la fecha de vencimiento 30 días después de la finalización del trimestre calendario; de todos modos, asegúrese de consultar su Acuerdo de Cooperación para ver los requisitos específicos.

Los informes de desempeño contienen texto y datos conforme a las instrucciones de su AOTR. Los siguientes consejos lo ayudarán a desarrollar el mejor informe de desempeño posible.

1. *Comience incluyendo a los subbeneficiarios y al personal.*

   El proceso de preparación de los informes de desempeño brinda oportunidades de debatir con su personal y los subbeneficiarios sobre su programa. Para contribuir a este proceso, entrégueles a los subbeneficiarios una plantilla de informes simplificada y fije una fecha límite de presentación de aportes para el informe. Desarrolle una cultura basada en la presentación de informes y un sistema de almacenamiento de esos informes para que puedan usarse como principio fundamental de sus informes obligatorios. Además, tal vez sería conveniente realizar sesiones de capacitación destinadas al personal y los subbeneficiarios para garantizar que comprendan totalmente el tipo de información que solicita y el nivel de detalle necesario. Reúnase con su personal para analizar el progreso en un período específico. Por otro lado, permita que haya un margen de tiempo suficiente entre el plazo fijado para el beneficiario y la fecha de presentación a fin de consolidar y finalizar su informe.

2. *No sorprenda a su AOTR.*

   Cuando el AOTR lea su informe, no debería haber ninguna sorpresa. Asegúrese de que su AOTR esté al tanto de los principales cambios que afectan su presupuesto o sus objetivos (como los cambios de los subbeneficiarios, la ubicación geográfica o el personal clave) antes de que sucedan, ya que tal vez muchos necesiten aprobación. No espere para notificar al AOTR por medio del informe de desempeño. Este informe debe documentar estos cambios y actualizar su progreso al llevar a cabo los cambios.

3. *Tómese el tiempo necesario para hacer una evaluación honesta.*

   Con tantas exigencias cotidianas, resulta tentador reducir el esfuerzo que se dedica al informe. No obstante, el informe de desempeño es uno de los informes más importantes de su programa. Al evaluar su progreso durante el año transcurrido, habrá éxitos y desafíos. Un correcto informe de desempeño aporta una observación equilibrada del progreso y los retrocesos del programa.

4. *Cuantifique sus conclusiones con datos.*

   Aunque la mayor parte del informe de desempeño puede ser un relato de avances y retrocesos, el núcleo del informe son los datos generados por su sistema de M&E. Debe ser capaz de demostrar sus logros y sus desafíos revisando y analizando sus datos, que incluyen el desempeño financiero y el costo unitario de un servicio.

5. *Use su plan de trabajo y su presupuesto como la línea de base de sus fuentes de datos.*

   Los “datos” que sustentan su informe provienen de su sistema de M&E y su sistema de contabilidad (para mostrar los costos reales). De todos modos, para medir el desempeño, debe comparar estos datos reales con su plan de trabajo y el presupuesto de su plan de trabajo. Esto demostrará si su programa superó, cumplió o no llegó a colmar sus expectativas.

6. *Anticipe su próximo plan de trabajo.*

   Use el informe de desempeño como línea de base para actividades futuras. Durante el próximo plan de trabajo, debe solucionar los desafíos que enfrentó el año anterior. Exponga de antemano varias opciones que planifica su organización para abordar estos desafíos el próximo año.

7. *Demuestre cómo su programa contribuye con los esfuerzos relacionados en su país.*

   Su informe no sólo debe analizar el desempeño de su programa, sino que también debe mostrar cómo su actividad se vincula y contribuye a los esfuerzos relacionados en su país. Si corresponde, informe de qué manera su programa se relaciona con otros programas y trabaja con el gobierno u otras ONG locales participando en grupos de trabajo técnico para desarrollar capacidades, así como demostrar y compartir las lecciones aprendidas y los triunfos logrados.

8. *Conserve la documentación para su informe final de desempeño.*

   Los informes de desempeño y los planes de trabajo pueden centrar gran parte de nuestra atención en los segmentos anuales de nuestros programas, en lugar de dar una idea a largo plazo. No obstante, su programa es un esfuerzo constante. Más allá de cumplir las metas y mantenerse dentro del presupuesto, su personal está perfeccionando un modelo de programa constantemente para enfrentar los desafíos en las comunidades donde usted opera para que sea más eficaz, sustentable y eficiente. A medida que realiza ajustes al modelo, documente sus actividades. Esto lo ayudará a escribir su informe final de desempeño y le dará pautas en caso de que desee expandir su modelo en el futuro o intente llevarlo a cabo en cualquier otro lado. Además, de este modo evitará cometer los mismos errores que puede haber cometido en el pasado.

9. *Comparta la información con los subbeneficiarios y el personal.*

   El proceso de elaboración del informe de desempeño comenzó con la recopilación de información de los subbeneficiarios y de su personal. Cierre el círculo al concluir el proceso compartiendo el documento final con ellos. Los informes de desempeño son documentos públicos a los que cualquiera puede acceder, por lo que es posible compartirlos con el personal y los subbeneficiarios. A menudo, los socios y el personal se concentran en su propia pieza del rompecabezas. Compartir con los demás los informes de desempeño del programa es una oportunidad de mantener a su equipo comprometido y enfocado en el contexto general. Disponga de tiempo para revisar el informe y (como se expuso en el consejo n.° 7) proporcionar un anticipo de los próximos ajustes que se realizarán el año siguiente.

10. *Esté preparado y sea flexible para responder ante solicitudes inesperadas de la USAID.*

    Una de las oportunidades no registradas es ayudar a la USAID cumpliendo con sus solicitudes inesperadas, como los datos para la revisión de la cartera, un caso de éxito sobre su proyecto, etc. Si bien no se trata de entregables o requisitos desde el punto de vista contractual, las solicitudes se deben tomar con seriedad. Las presentaciones puntuales y de buena calidad darán una imagen positiva de su organización y respaldarán las metas generales del proyecto y de la USAID.

Su AOTR puede darle una plantilla para sus informes de desempeño, pero si no lo hace, el esquema de la Figura 34 puede ayudarlo a comenzar.

Figura 34: Ejemplo de esquema del informe de desempeño

Ejemplo de esquema del informe de desempeño	
I	Título de la página • Nombre de la organización/del programa • Número del acuerdo • Línea de tiempo del informe • Fecha de presentación • Fechas de inicio y finalización del acuerdo
II	**Tabla de contenidos**
III	**Siglas**
IV	**Resumen ejecutivo/Visión general:** información general del programa
V	**Resumen de la tabla de indicadores:** objetivos y resultados
VI	**Implementación del proyecto por objetivo estratégico:** actividades del proyecto resumidas por objetivos estratégicos
VII	**Evaluación y seguimiento** • Visión general • Resultados de encuestas, estudios o evaluaciones • Descripciones de nuevas herramientas o nuevos métodos • Tabla de indicadores de M&E
VIII	**Gestión del programa:** principales actividades relacionadas con la gestión
IX	**Presupuesto:** visión general de los gastos
X	**Otros temas:** sustentabilidad y coordinación con otros grupos
XI	**Casos de éxito**

Independientemente del formato que le dé a su informe, es importante incluir la siguiente información:

- Una comparación del nivel de cumplimiento real con los objetivos establecidos para ese período. Estos objetivos se deben corresponder con los estipulados en la Matriz lógica del plan de trabajo de su plan de trabajo.
- Si es posible, intente relacionar los objetivos logrados con los datos de los costos para computar el costo unitario de cada actividad. Por ejemplo, si informa que su actividad de prevención prestó servicio a un total de 1000 personas en el período y usted destinó USD 25 000 a dicha actividad, puede informar que costó aproximadamente USD 25 asistir a cada persona.
- Si no logró cumplir sus objetivos, explique por qué.
- Si enfrentó costos unitarios elevados o gastos imprevistos, explique por qué.

5.3.3 Auditoría Anual

Una auditoría es una revisión y un examen independientes del sistema, los registros y las actividades. Los primeros receptores y los subbeneficiarios que reciben cierto límite de fondos del USG están obligados a realizarla anualmente. El objetivo de las auditorías es evaluar de qué manera su organización gasta los fondos de la USAID para garantizar que cumpla con las regulaciones establecidas en su acuerdo. Las auditorías, además, examinan sus controles internos para asegurar que se apliquen y respeten las políticas y los procedimientos adecuados. Para garantizar la objetividad de las auditorías, un auditor independiente contratado y pagado con los fondos de la USAID llevará a cabo la auditoría anual. (Para obtener información más detallada sobre las auditorías, consulte la Circular A-133, http://www.whitehouse.gov/omb/rewrite/circulars/a133/a133.html).

Puntos clave de la auditoría

Entrega: nueve meses después de la finalización de su año fiscal o dentro de los 30 días a partir de la recepción del informe de su auditor, lo que suceda primero.

Formulario: SF-SAC (http://harvester. census.gov/fac/collect/formoptions.html), más anexos (consulte el cuadro Paquete de auditoria)

Enviar a: las organizaciones estadounidenses lo envían al Centro de Auditoría Federal; las organizaciones no estadounidenses lo envían a la USAID.

La auditoría anual es bastante sencilla. Su propósito es responder cuatro interrogantes:

1. ¿Los informes financieros que usted presentó durante el año fueron exactos?
2. ¿Siguió las reglas, regulaciones y políticas que rigen la adjudicación?
3. ¿Cuál es el estado de las observaciones de auditorías anteriores?
4. ¿Existen costos cuestionables?

¿Cómo Contribuye esto al Programa?

La auditoría anual le da la oportunidad de que un experto independiente haga una doble revisión para verificar si su organización está operando exitosamente a favor de sus programas. Es como realizar un examen anual del estado de la organización para controlar que todos los aspectos funcionen tal como se espera y para detectar problemas de forma temprana.

Términos clave de la auditoría

- Costo permitido: un costo en el que se incurrió y que se considera aceptable para la USAID.
- Auditoría: una revisión y un examen independientes de los registros del sistema y las actividades.
- Observación: la respuesta a un objetivo de la auditoría que está respaldada por evidencia suficiente, competente y relevante.
- Decisión gerencial: la evaluación de una recomendación por parte de la gerencia y una decisión sobre una estrategia apropiada.

Detalles Específicos del Informe

La auditoría anual analiza la gestión de todos los fondos otorgados por el USG, independientemente de que sea un subbeneficiario o un primer receptor. En otras palabras, si una organización tiene un Acuerdo de Cooperación y un financiamiento directo de la USAID, y también recibe fondos de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de EE. UU. como subbeneficiario de otra ONG, el auditor realizará una auditoría que abarque ambas adjudicaciones. No todas las organizaciones que reciben fondos de la USAID (directamente o como subbeneficiario) están obligadas a realizar una auditoría anual.

La siguiente lista resume las diferentes situaciones en las que diversos tipos de organizaciones cumplen con el nivel que exige una auditoría A-133:

- Organizaciones sin fines de lucro de EE. UU. que gastan USD 500 000 o más en financiamiento total del USG (ya sea directamente o como beneficiarias) durante su año fiscal.
- Las organizaciones extranjeras sin fines de lucro cuyo donante principal del USG es la USAID deben realizar una auditoría si gastan, al menos, USD 300 000 de los fondos del USG durante su año fiscal.
- En el caso de las organizaciones con fines de lucro cuyo donante principal del USG es la USAID, se someterán a revisiones anuales para determinar si es necesario realizar una auditoría (pregunte a su AOTR y AO si se exige una auditoría). Si su organización no cumple con ninguno de estos requisitos, queda exenta de los requisitos de auditorías anuales y no se permiten los costos de la auditoría, a menos que el AO solicite una auditoría específica del proyecto. De todos modos, sus registros deben estar disponibles para revisiones o auditorías, si así lo solicita la USAID. Recuerde que también debe cumplir con todos los requisitos de auditoría del país anfitrión.

Alcance de una Auditoría

La auditoría cubre el año fiscal de su organización. Además, puede revisar las observaciones de auditorías anteriores para determinar si las medidas correctivas que se tomaron fueron suficientes para abordar las observaciones previas.

Una auditoría generalmente abarca toda la organización. Sin embargo, si tiene sólo un programa que recibe el financiamiento de la USAID, puede optar por una auditoría de programa único. Además, si se trata de una organización amplia y compleja, con muchas unidades operativas diferentes, es posible lograr que la auditoría se centre en la unidad que recibe los fondos de la USAID.

¿De qué se Responsabilizan los Primeros Receptores y los Subbeneficiarios si se le Realiza una Auditoría a un Subbeneficiario?

Los primeros receptores deben garantizar que los subbeneficiarios que cumplen con los límites de la auditoría también sean sometidos a una.

Los subbeneficiarios envían sus auditorías directamente a la USAID. La legislación de EE. UU. sólo exige a los subs el envío de su auditoría al primer receptor si hay observaciones relacionadas con el financiamiento de esa adjudicación. Algunos primeros receptores prefieren exigir a sus subbeneficiarios que brinden copias de las auditorías independientemente de la presencia de observaciones; para ello, incluyen esta estipulación en los acuerdos contractuales. Si usted, como primer receptor, desea recibir los informes de la auditoría de sus subbeneficiarios, recuerde incluir esta estipulación en su subacuerdo.

Si los subbeneficiarios tienen observaciones, los primeros receptores toman decisiones gerenciales sobre las medidas correctivas. Las decisiones gerenciales se deben emitir en un plazo de seis meses a partir de la recepción de la auditoría.

¿Quién Puede Realizar una Auditoría?

Usted debe contratar a un auditor independiente que no pertenezca al gobierno para que realice estas auditorías. La USAID se reserva el derecho a realizar u organizar auditorías, revisiones y evaluaciones adicionales.

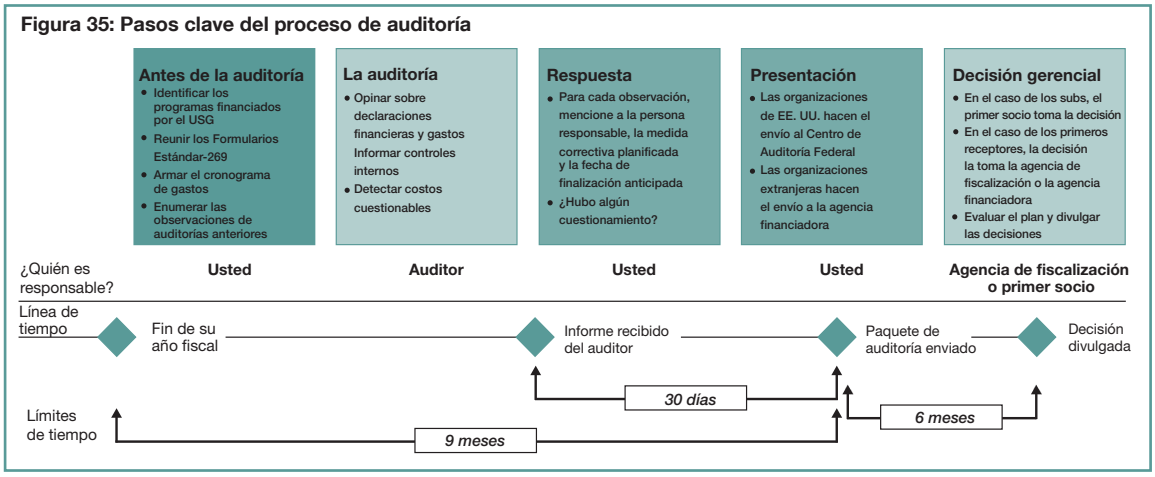
Las organizaciones extranjeras financiadas por la USAID deben comunicarse con su Misión regional o nacional con el fin de solicitar una lista de organizaciones autorizadas para realizar auditorías a los programas del USG. Las organizaciones sin fines de lucro de EE. UU. deben respetar el proceso de adquisiciones y las regulaciones establecidas en sus Acuerdos de Cooperación.

Si se determina que es necesaria una auditoría para una organización con fines de lucro financiada por la USAID, puede ser llevada a cabo por un funcionario del USG, en lugar de un auditor privado. Si no hay un auditor del USG disponible, la USAID le solicitará a la organización con fines de lucro que contrate un auditor independiente de una lista de firmas locales de realización de auditorías aprobadas por el USG. Todos los costos de las auditorías correctamente realizadas son permitidos y se pueden cargar a la adjudicación.

El Proceso de Auditoría

En la Figura 35 se da una visión general del proceso de auditoría. Allí se describen más detalladamente varios de los pasos clave de los que usted es responsable.

Figura 35: Pasos clave del proceso de auditoría



El Proceso de Auditoría Consta de Seis Fases:

1. **Antes de la auditoría:** lo que debe preparar para que el auditor pueda comenzar la auditoría formal. Identificar todos los fondos de la USAID recibidos y los programas por los que los recibió. Reunir los informes financieros que cubren el año fiscal que se está auditando. Preparar un cronograma de los gastos hechos de acuerdo con sus adjudicaciones de la USAID y elaborar un cronograma (resumen) de las observaciones de auditorías anteriores (si hubiese).
2. **Auditoría:** recopilación de información y escritura de informes a cargo del auditor.
3. **Respuesta de la organización:** respuesta a las observaciones. Finalizada la auditoría, su organización debe preparar un plan de medidas correctivas para abordar cada observación presente en el informe del auditor. Para cada cuestión, debe mencionar:
   - persona responsable;
   - medida correctiva planificada; y
   - fecha de finalización anticipada.

   Si no está de acuerdo con alguna observación de la auditoría o cree que no se necesita una medida correctiva, incluya una explicación y las razones específicas.
4. **Presentación:** recopilación de la documentación necesaria y envío a la USAID. Las organizaciones estadounidenses sin fines de lucro deben enviar sus paquetes de auditoría al Centro de Auditoría Federal (FAC) en el plazo de los 30 días de la recepción del informe de su auditor, o nueve meses después de la finalización de su año fiscal (el período de auditoría). No se le exige enviar su paquete de auditoría directamente a la USAID. En cambio, deberá enviar una copia al FAC, además de una copia para cada agencia del USG que presentó observaciones de auditoría en su informe. Luego, el FAC distribuirá las copias a la USAID y a otras agencias de financiamiento pertinentes, según sea necesario.

   Las organizaciones extranjeras con fines de lucro pueden tener normas de presentación diferentes establecidas por la USAID. Comuníquese con la USAID o con la oficina de Misión regional o nacional para obtener asesoramiento.

Centro de Auditoría Federal (FAC)
Agencia de Censo
1201 E. 10th Street
Jeffersonville, IN 47132
EE. UU.

   Una vez finalizado su plan de medidas correctivas, recopile el resto de su paquete de auditoría (consulte el cuadro Paquete de auditoría).
5. Decisión gerencial: revisión de medidas correctivas propuestas y toma de decisiones. En el plazo de los seis meses a partir de la recepción del paquete de auditoría, la agencia o el primer receptor (en el caso de una observación para un beneficiario) emitirán una decisión gerencial correspondiente para cada observación.

   Si recibe fondos de diversas agencias del USG, la agencia de fiscalización (la agencia del USG que aporta el monto mayor de financiamiento en un determinado año) se responsabiliza de las decisiones gerenciales respecto de las observaciones de auditorías que se relacionan con múltiples agencias del USG.

   La decisión gerencial debe establecer claramente si la observación de la auditoría

tiene sustento, los motivos de la decisión y las acciones que se esperan de parte de la organización auditada, como reembolsar los costos no reconocidos, realizar ajustes financieros o tomar alguna otra medida.

Si la organización auditada no implementó las medidas correctivas, se establecerá un cronograma de seguimiento. La decisión gerencial debe describir el proceso de apelación que está a disposición del auditado.

6. **Después de la auditoría:** seguimiento e implementación de cualquier medida correctiva solicitada. Una vez que la agencia de fiscalización del USG o el primer receptor emiten una decisión gerencial, usted será responsable de implementar las medidas correctivas necesarias. Asegúrese de conservar la documentación que muestra el progreso de cada cuestión.

   Incluso si no hubiera observaciones relevantes para la USAID, esta podría solicitarle una copia de su auditoría directamente a usted. Además, la USAID se reserva el derecho a realizar sus propias auditorías, independientemente de los resultados de sus auditorías.

   Por último, se recomienda que conserve los registros correspondientes y una copia del paquete de auditoría durante un mínimo de tres años a partir de la presentación, o bien tres años después de que se haya resuelto una observación de ese año. La USAID se reserva el derecho a realizar u organizar auditorías, revisiones y evaluaciones adicionales.

El paquete de auditoría

- Formulario SF-SAC (Formulario de recopilación de datos para informes de auditorías [http://www.whitehouse.gov/omb/grants/form_sf-sac/sfsac.pdf])
- Declaraciones financieras
- Cronograma de gastos conforme a las adjudicaciones del USG
- Cronograma resumido de observaciones de auditorías anteriores
- Informe del auditor
  - Opinión sobre las declaraciones financieras
  - Opinión sobre el cronograma de gastos
  - Informe sobre los controles internos para las declaraciones financieras
  - Informe sobre los controles internos para el cumplimiento de las normas
  - Cronograma de observaciones de costos cuestionables
- Plan de medidas correctivas

5.3.4 Presentación del Informe de Impuestos Extranjeros (IVA)

Las organizaciones que implementan algunos proyectos de desarrollo están exentas de ciertos impuestos y aranceles que fija el gobierno del país donde operan. Las exenciones se aplican tanto a los primeros receptores como a los subbeneficiarios.

Los acuerdos bilaterales entre el USG y los gobiernos anfitriones detallan de manera separada las exenciones específicas y el proceso de solicitud de reembolsos de impuestos pagados de cada país. A continuación, figuran varias exenciones comunes e impuestos que quizá deba pagar. Deberá averiguar qué exenciones y requisitos son importantes en cada uno de los países en los que trabaja su organización.

Puntos clave de la presentación del Informe de impuestos extranjeros (IVA)

¿Quién debe presentar el informe? Toda organización que compre USD 500 o más con los fondos de la USAID

Entrega: anual, el 16 de abril

Formulario: no existe un formulario estándar, consulte los detalles a continuación

Enviar a: si no está especificado, enviar a la FMO y al AOTR

¿Cómo Contribuye este Proceso a mi Programa?

El Informe de impuestos extranjeros ayuda a asegurar que esté usando los fondos del USG para cumplir con los objetivos deseados. La USAID se vale de estos informes para registrar si los gobiernos extranjeros cumplen con los términos de su acuerdo bilateral.

Todas las organizaciones que reciben fondos de la USAID deben enviar un Informe de impuestos extranjeros antes del 16 de abril de cada año. Todas las organizaciones que reciben fondos de la USAID deben cumplir con los requisitos de la presentación de informes de impuestos extranjeros establecidos por la Embajada de EE. UU. en el país en cuestión.

Exención de Impuestos en la Mayoría de los Países

- Impuesto al Valor Agregado (IVA) aplicado a productos básicos y servicios comprados en el país, y

- Derechos de aduana impuestos sobre productos básicos importados al país para ser usados en proyectos financiados por la USAID.

Casos sin Exención de Impuestos

- El IVA o el impuesto a las ventas aplicados a artículos comprados fuera del país anfitrión donde se implementa el programa financiado por la USAID. Por ejemplo, si una organización compra productos básicos en Sudáfrica para utilizarlos en el proyecto financiado por la USAID que implementa en Mozambique, no estaría exenta de pagar el IVA en Sudáfrica.
- Las organizaciones con sedes principales fuera del país anfitrión, incluidas aquellas en EE. UU. o en Europa, no están exentas del IVA o los impuestos a las ventas en su propio país, ya sea que los artículos comprados se utilicen en la sede principal o en el campo.

Otros Impuestos Recaudados por los Gobiernos Anfitriones

Aunque la USAID procura obtener exenciones en todos los impuestos a los proyectos de asistencia en el extranjero que fijan los gobiernos anfitriones, existen varias categorías de impuestos que tal vez deba pagar, por ejemplo:

- impuestos a servicios, incluidos el alojamiento y el alquiler de instalaciones para conferencias;
- impuestos a las remuneraciones; e
- IVA sobre proyectos sin financiamiento del USG.

Cerciórese de consultar con la Misión en el país respectivo y con los otros donantes para conocer los detalles sobre qué impuestos se le pueden exigir a su organización.

Los beneficiarios de la USAID encontrarán la cláusula "Presentación de informes de impuestos extranjeros" en las provisiones estándar de su acuerdo.

Detalles Específicos del País

Cada país negocia su propio acuerdo bilateral con EE. UU., que incluye provisiones respecto de los impuestos a la asistencia de EE. UU. en el extranjero. Por lo general, estas provisiones estipulan cuáles son los impuestos exentos y cómo las organizaciones que implementan programas financiados por la USAID pueden recibir reembolsos por los impuestos pagados. Las exenciones y los procedimientos de reembolso pueden variar considerablemente de un país a otro, pero es su responsabilidad consultar con la Misión respecto de las normas que rigen en el país donde está trabajando.

Trabaje con el equipo de la USAID en el país respectivo para responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué impuestos, si los hay, estoy exento de pagar?
- ¿Qué impuestos, si los hay, tengo la obligación de pagar?
- ¿Cuál es el proceso para obtener una exención o un reembolso?

El proceso para obtener una exención o un reembolso varía según el país. Algunos países proporcionan cartas de exención de IVA para mostrarles a los proveedores en el momento de la compra. Otros exigen que usted pague el IVA y que posteriormente solicite un reembolso, ya sea a través de la Autoridad de Ingresos o a través de la Misión local o la embajada.

¿Quién Debe Presentar el Informe?

Toda organización que compró productos básicos por un valor de USD 500 o más con fondos de la USAID, o pagó derechos de aduana en el país donde operó durante el año fiscal anterior tiene la obligación de presentar un informe anual de impuestos extranjeros. Este informe es obligatorio aunque no haya pagado ningún impuesto sobre esos artículos durante el período de informe.

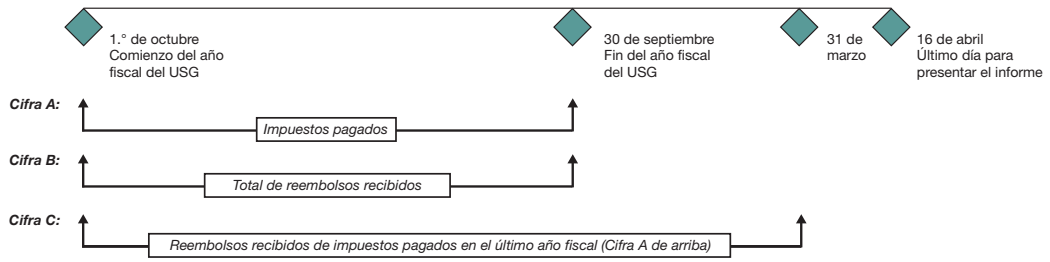
Todos los subbeneficiarios incluidos en su adjudicación con compras de USD 500 o más en el país respectivo también deben registrar los impuestos pagados y los reembolsos recibidos. Usted debe incorporar los datos del subbeneficiario directamente en su informe.

¿Sobre qué Impuestos se Debe Informar?

Sólo incluya impuestos pagados en el Informe de impuestos extranjeros, siempre y cuando se cumplan todas estas condiciones:

- El impuesto se pagó al gobierno del país donde se implementa el programa.
- La transacción fue por USD 500 o más (sin incluir el IVA).

Figura 36: Período cubierto en el Informe de impuestos extranjeros



- El impuesto que está pagando es uno de los que su organización está exenta de pagar (p. ej., si no está exenta de impuestos al alojamiento en un país específico, no debe incluirlo en el informe).
- La compra está relacionada con el proyecto financiado por la USAID. (Informe la compra específica independientemente de si se realiza con fondos de la USAID o si es parte del costo compartido, siempre que sea una parte legítima del proyecto).

¿Cuál es la Fecha Límite para la Presentación del Informe? ¿Qué Período Debe Abarcar?

El informe se debe presentar anualmente el 16 de abril o antes y debe cubrir el período desde el 1.º de octubre del año fiscal anterior hasta el 30 de septiembre del año anterior. Se le exige informar las siguientes tres cifras:

- Cifra A. Impuestos pagados al gobierno anfitrión durante el año fiscal anterior. Esto incluye el IVA y los derechos de aduana.
- Cifra B. Todos los reembolsos recibidos durante el año fiscal anterior, independientemente de cuándo se pagó el impuesto original.
- Cifra C. Reembolsos recibidos de los impuestos pagados hasta el 31 de marzo del corriente año fiscal que está informando.

Presentación del Informe

Presente el informe ante la oficina mencionada en su Acuerdo de Cooperación, en la cláusula estándar "Presentación de informes de impuestos extranjeros" o según lo indique la Embajada de EE. UU. o la oficina de gestión financiera de la USAID del país respectivo. También envíe una copia a su AOTR. No hay un formulario estándar para el informe; de todos modos, debe contener lo siguiente:

- el nombre de su organización;
- el nombre del contacto con teléfono, fax y correo electrónico;
- el o los números de su acuerdo;
- el monto de los impuestos extranjeros recaudados por un gobierno extranjero sobre compras por un valor de USD 500 o más, financiadas con los fondos de la USAID conforme a este acuerdo durante el año fiscal anterior. Si opera en múltiples países, mencione cada país por separado. De todos modos, si opera en múltiples proyectos dentro de un mismo país, informe el total correspondiente a cada país. Sólo debe informar los impuestos extranjeros gravados por el gobierno extranjero en el país donde opera; no informe los impuestos extranjeros recaudados por terceros, es decir otro gobierno extranjero. Por ejemplo, si su programa es en Mozambique y compra algo en Sudáfrica con fondos de asistencia en el extranjero, el informe no incluirá ningún impuesto gravado por Sudáfrica; y
- todos los reembolsos que recibió durante el año fiscal, independientemente de cuándo se recaudó el impuesto extranjero. Además, debe mencionar una cifra separada que indique el total de los reembolsos de los impuestos recaudados hasta el 31 de marzo del año fiscal que está informando. Este

Figura 37: Ejemplo de presentación del Informe de impuestos extranjeros

País	Impuestos gravados durante el año fiscal 2008	Reembolsos totales recibidos durante el año fiscal 2008	Reembolsos recibidos por los impuestos del año fiscal 2008 hasta el 31 de marzo
Mozambique	USD 0	USD 500	USD 0
Tanzania	USD 1000	USD 1000	USD 1000

segundo número debe ser un subbeneficiario conjunto del primer número. Consulte la Figura 37 si desea ver un ejemplo.

Ejemplo de Presentación del Informe de Impuestos Extranjeros

Organización: Mi ONG
Contacto: Jane Smith
Teléfono: +255-555-5555
Fax: +255-555-5556
Correo electrónico: jane@myngo.org
Número del acuerdo: XYZ-123

En este ejemplo, la organización opera en dos países: Mozambique y Tanzania. Los montos de esta tabla son resúmenes por país y no están desglosados por proyecto o subbeneficiario. Durante el año fiscal 2008, el Gobierno de Mozambique no aplicó impuestos al primer receptor (o a los subbeneficiarios, si los hubo). No obstante, reembolsó a la organización USD 500 por impuestos recaudados antes del año fiscal 2008. Durante el año fiscal 2008, el Gobierno de Tanzania aplicó impuestos a la organización por USD 1000 pero le reembolsó la suma total antes del 31 de marzo de 2009. Se debe presentar un Informe de impuestos extranjeros separado para cada país (Tanzania y Mozambique), según lo indica la agencia financiadora.

Seguimiento del IVA, Derechos de Aduana y Reembolsos

Su organización debe desarrollar un proceso para realizar el seguimiento del IVA y los derechos de aduana pagados, y para solicitar y recibir reembolsos del gobierno anfitrión. El establecimiento de un proceso como el descrito aquí simplifica considerablemente la elaboración del informe anual y contribuye a garantizar que sus fondos se destinen a prestar servicios a los beneficiarios.

Considere las siguientes estrategias para realizar el seguimiento de los pagos del IVA y los reembolsos:

- Elabore una lista de exenciones e impuestos obligatorios, de modo que todos los que estén afectados a las adquisiciones en su organización tengan conocimiento de la política. Comparta la lista también con los subbeneficiarios.
- Cree un código especial en su sistema de contabilidad para realizar el seguimiento de todos los pagos de los impuestos a los que se aplica la exención. Utilice este código sólo para los impuestos que se incluyen en la exención, no para los impuestos legítimos pagados.
- Cree un código especial en su sistema para realizar el seguimiento de los pagos entrantes por reembolso de impuestos del gobierno anfitrión. Asegúrese de vincular los reembolsos recibidos con la entrada contable original que registró los impuestos que se pagaron. Esto facilitará la tarea de identificar qué reembolsos se recibieron y cuáles no.
- Establezca un registro para realizar el seguimiento del pago de impuestos y el proceso de reembolso. Dicho registro debe documentar cada pago de impuesto, la solicitud de reembolso y el pago recibido. También se recomienda contar con una política para conservar copias de recibos y solicitudes de reembolso enviadas al gobierno anfitrión o a la oficina de la USAID, según corresponda (consulte la Figura 38). Es aconsejable personalizar el proceso para que se adapte a los requisitos del gobierno anfitrión y de la USAID en el país respectivo relacionados con la presentación de solicitudes y el tiempo de respuesta previsto para los reembolsos de impuestos.

Figura 38: Ejemplo de registro de seguimiento de impuestos extranjeros

Nro. de ref. del sistema de contabilidad	Fecha	Proveedor	Descripción	Valor de transacción (antes del IVA)*	IVA*	Proyecto	Fecha del reembolso solicitado	Fecha del reembolso recibido
210	23-oct-07	Suministros ABC	Muebles de oficina	USD 1200	USD 120	NPI Etiopía	31-oct-07	15-ene-08
223	15-ene-08	Importaciones DEF	Equipos HBC	USD 1000	USD 100	NPI Etiopía	31-ene-08	
235	02-feb-08	Computadoras GHI	Computadoras	USD 2000	USD 200	Proyecto OVC		
236	02-feb-08	JKL Inc.	Impresora	USD 500	USD 50	Proyecto OVC		

* Se recomienda realizar el seguimiento de los pagos y los reembolsos en la moneda local.

- Debido a que los subbeneficiarios también pueden tener compras de productos básicos u otros gastos contemplados por estas provisiones, trabaje con ellos para que le entreguen sus informes antes de la fecha límite del 16 de abril; de esta forma, usted tendrá suficiente tiempo para incorporar esos datos en su informe. Tenga en cuenta que los informes de los subbeneficiarios también deben incluir los reembolsos efectuados hasta el 31 de marzo. Por lo tanto, la fecha límite de entrega de estos informes debería ser entre el 1.° y el 15 de abril.

Ejemplo de Registro de Seguimiento del IVA

En la Figura 38, se ofrece un ejemplo del registro del seguimiento de los pagos del IVA, las solicitudes de reembolso y los pagos recibidos. Puede crear un registro como este para cada uno de los países en los que opera. Este registro puede incluir todas las solicitudes relacionadas con el país correspondiente, incluso de distintos proyectos. También puede utilizar este registro para el seguimiento de los pagos del IVA para transacciones inferiores a USD 500 con fines de auditoría, aunque no deberá incluirlo en el Informe de impuestos extranjeros que exige la USAID.

5.4 Resumen y Referencias

Las claves para realizar informes excelentes simplemente son conocer los requisitos y estimar los plazos de manera tal que pueda cumplir con las fechas límite. Este capítulo resumió claramente lo que la USAID espera en términos de requisitos específicos de informes y fechas de vencimiento habituales y mejores prácticas compartidas para realizar informes efectivos. Además, en este capítulo se explicó de qué manera el proceso de informes puede ser una herramienta de gestión clave y puede mejorar la habilidad de su organización para atender mejor a los beneficiarios. De todos modos, es usted quien debe procurar comenzar con tiempo suficiente y presentar sus informes puntualmente.

Referencias

Informes financieros

- 22 CFR 226, Administración de adjudicaciones para la asistencia a organizaciones no gubernamentales de EE. UU. (Consulte las subsecciones 51 para realizar un seguimiento e informar el desempeño del programa, 52 para la presentación de informes financieros y 71 para ver los procedimientos de cierre). http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl

Auditorías

- Pautas para la realización de auditorías financieras contratadas por beneficiarios extranjeros http://www.usaid.gov/policy/ads/500/591maa.pdf
- Circular A-133 de la Oficina de Administración y Presupuesto: Auditorías de estados, gobiernos locales y organizaciones sin fines de lucro http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a133/a133.html
- Sistema de Directrices Automático (ADS) de la USAID, Capítulo 591: Auditorías financieras de contratistas de la USAID, beneficiarios y entidades del gobierno anfitrión http://www.usaid.gov/policy/ads/500/591.pdf
- FAR (48 CFR parte 42) http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_08/48cfr42_08.html

Presentación del Informe de impuestos extranjeros

- Pautas para la implementación, Sección 579 (Impuestos a la asistencia de EE. UU. en el extranjero) http://www.usaid.gov/policy/ads/300/302mac.pdf

6 Cierre de la Adjudicación

LA FOTOGRAFÍA ES CORTESÍA DE: ©BEACON OF HOPE.

Cierre de la Adjudicación

6.1 Visión General

6.2 Preparación

6.2.1 Seis Consejos para Gestionar el Cierre de la Adjudicación
6.2.2 Planificación para la Continuidad
6.2.3 Extensiones de la Adjudicación
6.2.3.1 Solicitud de una Extensión
6.2.4 Cierre del Subbeneficiarios
6.2.5 Solicitud Final de Fondos
6.2.6 Final de la Adjudicación

6.3 Políticas y Procedimientos de Cierre

6.3.1 Cierre Financiero
6.3.1.1 Finalización de Total de Gastos
6.3.1.2 Fondos Remanentes
6.3.1.3 Cumplimiento del Requisito de Costo Compartido
6.3.1.4 Informe Financiero Federal Final (SF-425)
6.3.1.5 Presentación del Informe Final de Impuestos Extranjeros
6.3.1.6 Auditoría Final
6.3.2 Cierre Administrativo
6.3.2.1 Retención de la Documentación
6.3.3 Cierre de Recursos Humanos
6.3.3.1 Dinámica Interpersonal y de Equipo
6.3.3.2 Requisitos Legales y Obligaciones Contractuales de RR. HH.
6.3.4 Informe Final de Desempeño

6.4 Uso Posterior a la Adjudicación de Bienes y Propiedad Financiados por la USAID

6.4.1 Venta de Bienes y Equipos
6.4.2 Informe de Inventario Final
6.4.3 Otras Consideraciones del Cierre
6.4.4 Carta a la USAID

6.5 Resumen

6.1 Visión General

El cierre de la adjudicación representa el final de una corriente de financiamiento, pero no es el final de su trabajo. En realidad, es el principio de una fase de transición para su organización y su equipo, y puede haber repercusiones para sus beneficiarios.

Cuente o no con financiamiento adicional para mantener su proyecto, la fase de cierre es un momento importante para documentar y evaluar lo que aprendió, además de trasladar los recursos humanos, financieros y de otra índole a diferentes actividades, y cumplir sus responsabilidades finales ante la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) conforme a los términos y condiciones de su Acuerdo de Cooperación.

Este capítulo analiza los requisitos de la USAID para la presentación del informe final (6.3.1), las regulaciones concernientes al uso de activos comprados con los fondos de la USAID una vez finalizado el período de la adjudicación (6.4), y la documentación que debe conservar después de la adjudicación (6.3.2.1).

Objetivos

- Aprender qué pasos debe dar para cerrar una adjudicación y cuándo debe darlos.
- Conocer los requisitos de la presentación del informe final.
- Comprender lo que puede y lo que no puede hacer con la propiedad y otros activos del proyecto después de finalizada la adjudicación.
- Entender qué documentación del proyecto debe conservar y por cuánto tiempo.

Términos y Siglas Claves

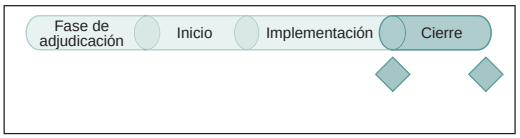
- **Cierre:** la fase final de un proyecto durante la cual se finalizan las actividades y las tareas administrativas.
- **Costo compartido:** la parte de los costos de un proyecto o programa no financiada por el USG. Puede tratarse de dinero en efectivo o contribuciones en especie.
- **NICRA:** Tasa de Costo Indirecto Negociado, una tasa negociada de manera individual entre una organización y la USAID para cubrir costos indirectos. (Para obtener más información acerca de costos indirectos y la NICRA, consulte la Guía de las mejores prácticas para costos indirectos de la USAID en http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf).

Consulte

- Extensiones de la adjudicación
- Finalización de total de gastos
- Formulario Estándar-425 final
- Retención de la documentación
- Requisitos de RR. HH.
- Informe final de desempeño
- Venta de bienes
- Informe de inventario final
- Línea de tiempo y lista de control para el cierre

- **Extensión sin costo (también llamada Extensión no financiada):** el beneficiario solicita y se le otorga tiempo adicional más allá de la fecha de finalización de la adjudicación para invertir los fondos de la adjudicación original que no se usaron en la concreción de las actividades.

6.2 Preparación



Al acercarse el final de una adjudicación, los gerentes deben resolver varios temas importantes:

- Desafíos de la gestión: cuando termina un proyecto, el entusiasmo por este puede empezar a decaer, y el personal y las organizaciones asociadas pueden estar ansiosas por empezar el siguiente proyecto. En algunas instancias, el personal puede poner su atención en asegurarse nuevos cargos o el ánimo puede decaer a medida que se acerca el final del proyecto. Sin embargo, este es un momento crucial en el que la pérdida de personal clave puede perjudicar el proceso progresivo de finalización o de transición hacia otro programa. En el mejor de los casos, su organización tendrá otros proyectos a los que puede reasignar el personal. No obstante, esto no siempre sucede, y el final de una adjudicación también puede significar la conclusión de algunos contratos de los miembros del personal. Esto puede provocar dificultades por falta de personal, especialmente en organizaciones pequeñas.

- Requisitos del donante: los donantes tienen plazos para cumplir los requisitos de presentación del informe final y pueden solicitar informes al equipo del proyecto. Existen requisitos programáticos y financieros particulares para la USAID.
- Desafíos de la transición: si algunas o todas sus actividades están pasando a una corriente de financiamiento nueva o a otros implementadores, su organización debe atender una cantidad de tareas de gestión financiera y de programas.

  Resolver estas dificultades requiere de tiempo y dinero, y se debe planificar, presupuestar y comenzar a hacerlo bastante tiempo antes de la fecha de finalización de la adjudicación; debe dejar todo resuelto con anticipación si es posible, ya que no podrá destinar fondos del proyecto después de la fecha del final de la adjudicación, además el personal puede trasladarse a otros proyectos. Aunque estas tareas no demandarán toda su atención de inmediato, es mejor comenzar a prepararse para la fase de cierre con anticipación, aproximadamente un año antes del final de la adjudicación.

6.2.1 Seis Consejos para Gestionar el Cierre de la Adjudicación

1. *Elabore un plan de cierre.*

   A fin de gestionar el cierre de su adjudicación de forma satisfactoria, comience por elaborar un plan de cierre que detalle las diferentes actividades y cuándo se realizarán, así como quién las supervisará. Esto ayudará a su organización a llevar un registro de las fechas límite importantes de cierre y planificar mejor para el futuro.

2. *Trabaje con el personal de forma anticipada para garantizar una transición sin inconvenientes.*

   Uno de los mayores desafíos del final de una adjudicación es contrarrestar el impacto del personal que abandona el proyecto antes de su finalización. Si falta claridad respecto de la continuación del financiamiento u otros proyectos, el personal puede aceptar otras oportunidades laborales antes del final de la adjudicación. Esto presenta una dificultad no sólo para la transición o el cierre del proyecto, sino también porque se corre el riesgo de perder conocimientos valiosos y necesarios para el informe final cuando los empleados dejan el proyecto.

   La mejor estrategia es trabajar con el personal anticipadamente para comprobar si existen proyectos adicionales u otro financiamiento que aseguren sus empleos en el futuro inmediato. No obstante, si la partida del personal es inevitable, usted deberá trabajar con estos empleados para que documenten sus experiencias, especialmente en lo que respecta a las últimas etapas del proyecto, incluido el informe final. Durante todo este proceso, consulte las leyes laborales locales para asegurarse de cumplir los requisitos del país anfitrión.

3. *Realice una evaluación final para medir el impacto y las lecciones aprendidas.*

   El presupuesto de su proyecto debería incluir el financiamiento para una última evaluación de final de proyecto; de lo contrario, deberá considerar financiarla con los fondos privados de su organización u otros fondos. Una evaluación final puede ser sumamente valiosa para su organización más allá del proyecto específico. Puede contribuir a medir el impacto que ha tenido su trabajo en las comunidades donde estuvo operando; se trata de información esencial que puede fortalecer los materiales de marketing y apoyar iniciativas futuras. También le permite documentar las lecciones aprendidas que pueden mejorar el diseño y la implementación de intervenciones futuras.

   Una evaluación gana credibilidad cuando la realizan consultores independientes de su proyecto.

   Para asegurar que cuente con el tiempo necesario para realizar una evaluación exhaustiva, acuerde comenzarla antes de los seis meses previos al final de la adjudicación. Puede compartir las observaciones de la evaluación y sus experiencias con otras ONG de su red y en presentaciones en diversos foros y conferencias, donde podrá conocer a futuros socios y donantes.

4. *Presente solicitudes de extensión de forma anticipada.*

   Si tiene fondos sin gastar al acercarse el final de la adjudicación, o existen actividades en marcha cuya interrupción

tendría un efecto perjudicial sobre la comunidad, podría considerar solicitar una extensión. Obtenga orientación sobre si la USAID considerará otorgarle una extensión y qué tipo de extensión (consulte 6.2.3) debe conseguir.

5. *Colabore con el cierre de los subbeneficiarios.*

   Es importante trabajar en estrecha colaboración con los subbeneficiarios durante el cierre por dos motivos. Primero, por ser el primer socio, usted es responsable de garantizar que los subbeneficiarios cumplan todos los requisitos financieros y de otra índole conforme a su adjudicación, incluidos los requisitos posteriores a la adjudicación. Por lo tanto, es para su propio beneficio cerciorarse de que sus subbeneficiarios comprendan y cumplan los requisitos.

   Segundo, si está delegando actividades a sus subbeneficiarios, el período de cierre es decisivo para la transición exitosa de su programa. Asegúrese de contar con suficientes recursos disponibles para llevar a cabo esta transición, de modo que sus subbeneficiarios estén preparados para realizar las actividades por su cuenta.

   Una buena idea es que los subbeneficiarios realicen el cierre de 30 a 60 días antes del final de su período de desempeño y que no se implementen actividades durante este lapso. Esto le dará tiempo a usted y a sus subbeneficiarios para cumplir los requisitos de cierre relacionados con las adjudicaciones.

6. *Realice el cierre con la comunidad.*

   Cuando realiza el cierre, y el donante, el personal y los subbeneficiarios comienzan a concentrarse en otros proyectos, recuerde "cerrar" con los líderes y los beneficiarios de la comunidad para maximizar su capacidad de sostener los servicios de los que dependen. Recuerde agradecer a los miembros y líderes de la comunidad por respaldar su proyecto y al personal, y asegúrese de que sepan con quién comunicarse si tienen inquietudes o necesitan asistencia en el futuro. De hecho, es aconsejable informar a la comunidad sobre su estrategia de salida desde el principio para permitirles a sus miembros que se hagan cargo del programa y evitar sorpresas durante el cierre.

6.2.2 Planificación para la Continuidad

Uno de los primeros pasos en el proceso de cierre es evaluar la necesidad de continuar los servicios o intervenciones de su proyecto y, si se justifica, analizar opciones de financiamiento. Al menos un año antes del final de la adjudicación, debería comenzar a pensar si su organización:

- continuará el proyecto con fondos de fuentes nuevas;
- solicitará una extensión;
- transferirá la responsabilidad de los servicios o intervenciones a un socio local que cuente con otro financiamiento; o
- simplemente cerrará sus actividades (por ejemplo, debido a que no existe una necesidad constante de los servicios).

El camino que elija dependerá de muchos factores, motivo por el cual es importante tomar una decisión habiendo consultado con la Misión, los socios, los líderes de la comunidad, los beneficiarios y los donantes.

6.2.3 Extensiones de la Adjudicación

Los programas casi nunca avanzan de la forma prevista, y, por lo general, es difícil compensar las demoras simplemente porque se trabaja más rápido. Dependiendo de las circunstancias y necesidades particulares de su programa, quizás necesite solicitar una extensión para obtener tiempo y/o fondos adicionales para el programa.

Existen tres tipos generales de extensiones:

1. **Extensión no financiada (también llamada Extensión sin costo):** esto ocurre cuando el beneficiario solicita y se le otorga tiempo adicional más allá de la fecha del final de la adjudicación para invertir los fondos de la adjudicación original que no se usaron a fin de terminar las actividades. Esto no aumenta el monto total de la adjudicación; simplemente le otorga más tiempo para continuar su programa.

   Una extensión no financiada es probablemente el tipo de extensión más

común, debido a que no es necesario que la USAID comprometa fondos adicionales más allá del monto comprometido vigente y ayuda a garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto original.

2. **Extensión financiada (o Extensión con costo):** esto ocurre cuando se agotaron sus fondos y su tiempo sin haber cumplido sus metas, o bien, necesita tiempo y dinero adicionales para completar su programa.
3. **Expansión del acuerdo:** esto ocurre cuando la USAID le solicita que expanda el trabajo existente. Por lo general, la USAID proporciona financiamiento adicional y, en ocasiones, tiempo adicional para terminar el trabajo extra.

   Su acuerdo puede estar sujeto a una modificación cuando la USAID tiene una brecha en su programa general y desea que usted la cubra temporalmente mientras se está finalizando un programa más amplio. Por ejemplo, usted está trabajando con varias organizaciones de la comunidad, y su Representante Técnico del Oficial de Convenios (AOTR) le pide que expanda su proyecto para trabajar con varias otras organizaciones durante un año mientras la USAID desarrolla y solicita un implementador de programas de fortalecimiento de la capacidad/subdonaciones.

6.2.3.1 Solicitud de una Extensión

Para determinar si le quedarán fondos al finalizar su programa, revise sus fondos obligados por incurrir y los índices de agotamiento. Si cree que su programa se beneficiará con una extensión no financiada, comience a analizar esta opción con su AOTR con mucha anticipación, seis meses antes del final de su adjudicación como mínimo. Necesitará emprender diferentes actividades si su adjudicación continúa en lugar de terminar. Si espera demasiado tiempo para solicitar una extensión, corre el riesgo de perder al personal y puede tener que volver a comenzar las actividades de cierre.

Al analizar la posibilidad de una extensión con su AOTR, asegúrese de explicarle por qué no puede completar su adjudicación dentro del plazo original. Además, prepárese para demostrar de qué manera el tiempo adicional le permitirá cumplir o superar sus objetivos originales. Si su AOTR es receptivo, posiblemente le pida que prepare una solicitud formal por escrito e incluya un presupuesto que indique cómo planea gastar los fondos remanentes durante el período de extensión. La solicitud se envía al Oficial de Convenios (AO), quien tomará una decisión final, y si se aprueba una extensión, realizará un modificación a su acuerdo.

Si se aprueba una solicitud para una extensión, usted seguirá con la presentación de informes financiero y de desempeño de rutina durante el período de extensión con los mismos intervalos de antes. (Para obtener detalles de los requisitos de presentación de informes, consulte el Capítulo 5). Recuerde siempre obtener la aprobación de una extensión por escrito que se registra en una modificación a su acuerdo.

Las extensiones nunca están garantizadas, sin importar cuáles sean las circunstancias. Por lo tanto, planifique detenidamente e inicie esta conversación con anticipación.

6.2.4 Cierre de Subbeneficiarios

Los subbeneficiarios también deben realizar el cierre al final de una adjudicación, y el primer socio es responsable de garantizar que cumplan con los requisitos posteriores a la adjudicación. Trabaje con los subbeneficiarios de forma anticipada para que comprendan los requisitos y cerciórese de que cuenten con la ayuda y los recursos necesarios para cumplirlos. Establezca fechas límite para presentar los informes finales a fin de asegurar que haya tiempo suficiente para incorporarlos en el informe final que usted debe elaborar.

Algunas organizaciones optan por realizar e cierre con sus subbeneficiarios de 30 a 60 días antes del final de la adjudicación, de modo que el cierre financiero, las facturas finales, la disposición de bienes y equipos, y el informe final estén terminados antes de la fecha de finalización de la adjudicación. En tal caso, deje esto claro al preparar sus acuerdos para no tomar por sorpresa a sus subbeneficiarios. Confirme que los subbeneficiarios sepan que no se reembolsarán los costos en los que

incurran después de la fecha de finalización de sus adjudicaciones. Si los subbeneficiarios no realizaron el cierre antes de la fecha de finalización de la adjudicación, usted deberá recolectar todos los informes de los subbeneficiarios dentro de los 60 días a partir del final de la adjudicación.

El último paso después de recibir el informe de los subbeneficiarios es el envío formal de una carta de cierre que finalice su relación contractual con los subbeneficiarios. Esto pone fin a sus obligaciones y lo libera de toda responsabilidad futura.

Los requisitos de cierre de los subbeneficiarios son básicamente los mismos que para los primeros socios, aunque los subbeneficiarios dependen del primer receptor y no directamente de la USAID. Algunos requisitos fundamentales que pueden coordinar con los subbeneficiarios incluyen:

- **Informes finales de desempeño:** sus subbeneficiarios deben contribuir con el informe final, incluidos los datos. El informe final de desempeño debe decir si cada beneficiario logró las metas y los objetivos. De lo contrario, se deben explicar las deficiencias.
- **Cierre financiero:** asegúrese de que sus subbeneficiarios realicen los gastos finales y terminen el informe financiero a tiempo para que usted pueda cumplir con la fecha de presentación del informe financiero.
- **Informe de inventario:** los subbeneficiarios tienen el deber de presentar un informe de inventario final (consulte 6.4.2).
- **Registros:** los subbeneficiarios tienen la obligación de conservar la misma documentación que los primeros receptores. Trabaje con los subbeneficiarios para asegurarse de que sepan qué documentación deben conservar y por cuánto tiempo. (Para obtener más información sobre la conservación de documentación, consulte 6.3.2.1).

6.2.5 Solicitud Final de Fondos

Al acercarse la fecha del final de la adjudicación, comience a pensar acerca de su solicitud final de fondos. Tres meses antes del final de la adjudicación, debe enviar el Formulario Estándar-270 (SF-270), Solicitud de anticipo o reembolso, o el Formulario Estándar-1034 (SF-1034) final, según las disposiciones establecidas por laOficina de Gestión Financiera (FMO). (Para obtener información detallada sobre cómo completar el SF-270 y el SF-1034, consulte el Capítulo 4). Además, algunos acuerdos pueden exigir un Formulario Estándar-425 final dentro de los 90 días después de la fecha de finalización de la adjudicación.

Si su organización no opera según un financiamiento trimestral anticipado, revise las fechas límite del SF-270 y el SF-1034.

En este momento, también es mejor estar alerta respecto de fondos remanentes de la adjudicación y costos pendientes. Si su sistema de contabilidad está basado en efectivo, en lugar de gastos devengados, configure una hoja de cálculo especial para realizar el seguimiento de fondos durante los últimos tres meses de su adjudicación.

6.2.6 Final de la Adjudicación

Revise su Acuerdo de Cooperación para determinar la fecha exacta de finalización de su adjudicación. Si recibió una extensión, su acuerdo deberá incluir una modificación del AO para documentar el cambio que establece la nueva fecha de finalización.

Al finalizar la adjudicación, revise la información que necesita para los informes financiero y de desempeño. Lo que es más importante, deje de incurrir en costos que se cargarán a la adjudicación. Si prevé la necesidad de incurrir en gastos después de que finalice la adjudicación, puede solicitar una aprobación previa al AO. De otro modo, usted será responsable de los costos en los que incurra después del final de la adjudicación.

Tenga en cuenta que está autorizado a pagar obligaciones pendientes con los proveedores por costos en los que incurrió antes de la fecha de finalización. Debe pagar todos estos gastos y reembolsar los fondos no utilizados a la USAID dentro de los 90 días a partir de la fecha de finalización de la adjudicación.

6.3 Políticas y Procedimientos de Cierre

Existen cuatro aspectos fundamentales sobre el cierre de un proyecto: el financiero, el administrativo, el de recursos humanos y el programático; todos ellos se analizan a continuación.

Dentro de los 90 días posteriores al final de su adjudicación, debe presentar un informe final que incluya los siguientes componentes:

- Formulario Estándar-425 final, Informe financiero federal (6.3.1.4);
- Informe final de impuestos extranjeros (IVA) (6.3.1.5);
- Informe final de desempeño (6.3.4);
- Informe de inventario final (6.4.2); y
- demás informes especificados en su acuerdo.

6.3.1 Cierre Financiero

Doce meses antes del final de la adjudicación, el Gerente de Programas de su organización debe elaborar un plan de trabajo y un presupuesto para el año final del proyecto que incluya los costos de todas las actividades relacionadas con el cierre. No se trata sólo de un requisito, sino que le facilitará el proceso de cierre.

Existen varios componentes clave en el cierre financiero, que incluyen concluir el total de gastos, preparar un informe financiero final y conservar la documentación. No obstante, antes de que pueda completar estos pasos, debe concluir toda la facturación relacionada con la adjudicación, incluidos todos los pagos finales a los subbeneficiarios. Una vez que termina este proceso y completa un SF-270 o SF-1034 final, puede concluir el total de gastos y preparar el informe financiero de cierre.

6.3.1.1 Finalización de Total de Gastos

El primer paso del cierre financiero es concluir el total de gastos. Este proceso ayuda a determinar si existen fondos remanentes y a garantizar que su organización haya contribuido el total del costo compartido mínimo exigido.

Como se menciona en el Capítulo 4, el financiamiento de la adjudicación está comprometido por etapas y luego se desembolsa a su organización a través de anticipos o reembolsos. Determine sus totales para las siguientes categorías:

- **Monto total de la adjudicación de la USAID:** este es el monto máximo o el costo estimado total de su adjudicación (sin incluir ningún costo compartido).
- **Total de obligaciones:** la suma de todos los fondos comprometidos de la USAID conforme a su adjudicación.
- **Total de desembolsos:** el monto total recibido concretamente de su agencia financiadora según esta adjudicación (esto es el monto de fondos transferidos a la cuenta bancaria de su organización a través de solicitudes del SF-270 o SF-1034). Recuerde incluir todos los desembolsos finales.
- **Total de gastos:** el monto total que gastó en la adjudicación.
  - **Total de gastos cargados a la USAID:** un total de todos los gastos que cargó a la USAID conforme a esta adjudicación. Esto no incluye los costos cubiertos por el costo compartido u otras contribuciones del donante.
- **Requisito de costo compartido total (si lo hubiera):** este es el monto incluido en el presupuesto original de su acuerdo.
- **Total de contribución de costo compartido:** la suma de contribuciones en efectivo y en especie aportada para la adjudicación.

6.3.1.2 Fondos Remanentes

Esta sección utiliza varios ejemplos de cálculos basados en el ejemplo de datos de la Figura 39:

Figura 39: Ejemplo de datos de fondos remanentes de adjudicación

Monto total de la adjudicación (extraído de su Acuerdo de Cooperación)	USD 3 500 000
Total de obligaciones	USD 3 400 000
Total de desembolsos	USD 3 200 000
Total de gastos	USD 3 989 100
Total de gastos cargados a la USAID	USD 3 089 100
Requisito de costo compartido total	USD 1 000 000
Contribución de costo compartido total	USD 900 000

* Al calcular los fondos remanentes, asegúrese de extraer los gastos cubiertos por contribuciones de costo compartido. En nuestro ejemplo, el total de gastos = USD 3 989 100, pero la contribución de costo compartido = USD 900 000. Por lo tanto, el total de la participación de gastos de la USAID = USD 3 089 100.

Existen tres categorías importantes de fondos remanentes para calcular:

1. fondos no comprometidos;
2. obligación remanente; y
3. fondos anticipados no gastados.

Las primeras dos categorías son fondos para los que aún puede ser elegible para recibir antes del final de la adjudicación. La tercera categoría se trata de fondos no gastados que deberá devolver a la USAID, salvo que reciba una extensión no financiada u otra modificación que le permita gastar los fondos.

Hacia el final de su adjudicación, es importante determinar qué fondos, si los hubiera, quedan sin desembolsar. Estos incluyen los fondos comprometidos y no comprometidos.

1. *Fondos no comprometidos*

   Los fondos no comprometidos son la diferencia entre fondos que han sido comprometidos y el monto total de la adjudicación. Este monto se calcula de la siguiente manera:

   Monto total de la adjudicación de la USAID – Obligación total = Fondos no comprometidos

   Ejemplo: USD 3 500 000 – USD 3 400 000 = USD 100 000

   La USAID no tiene obligación de desembolsar fondos que no ha comprometido. Estos fondos están a su disposición según la disponibilidad de fondos y la necesidad constante de las actividades del programa. Si contrae gastos que superan el monto comprometido, deberá afrontarlos por su cuenta.

2. *Obligación remanente*

   Una obligación remanente es un monto de fondos comprometidos que no se desembolsaron. Este monto se calcula de la siguiente manera:

   Obligación total – Total de desembolsos = Obligación remanente

   Ejemplo: USD 3 400 000 – USD 3 200 000 = USD 200 000

   Es fundamental que realice el seguimiento de este monto, especialmente en los meses finales de su adjudicación. Si necesita terminar algunas actividades finales de la adjudicación antes del final de esta, puede utilizar su obligación remanente para cubrir estos costos. También existe la posibilidad de que su organización reciba una extensión no financiada (6.2.3) para continuar su programa si hay un remanente de su obligación.

3. *Fondos anticipados no gastados*

   La categoría final de fondos remanentes es dinero anticipado que no utilizó. Este monto se calcula de la siguiente manera:

   Total de desembolsos – Total de gastos (Participación de la USAID)* = Fondos anticipados no gastados

   Ejemplo: USD 3 200 000 – USD 3 089 100 = USD 120 900

Si su organización recibió fondos anticipados que no ha podido utilizar al momento en que la adjudicación finaliza, debe devolver esos fondos remanentes. Cuando se calcula esto, asegúrese de enumerar todos los gastos finales, incluidas las facturas finales y los gastos de contratistas, proveedores y subbeneficiarios.

6.3.1.3 Cumplimiento del Requisito de Costo Compartido

Si su organización se comprometió a contribuir determinado monto de costo compartido a la adjudicación, debe rendir cuenta de dicho monto y documentarlo. El cálculo para asegurar que ha cumplido el requisito de costo compartido es:

Requisito de costo compartido – Contribución de costo compartido total = Saldo de costo compartido

Ejemplo: USD 1 000 000 – USD 900 000 = USD 100 000

En este ejemplo, la organización comprometió un millón de dólares en costo compartido pero sólo contribuyó USD 900 000 durante la vigencia de la adjudicación. Esto deja un saldo de costo compartido de USD 100 000. Debido a que su organización está obligada por contrato a cumplir el requisito de costo compartido, se le exigirá que reembolse a la USAID por el saldo o que se deduzca dicho monto de las solicitudes de reembolsos finales. (Para obtener más información sobre costo compartido, consulte el Capítulo 9).

* Si recibió una extensión, deberá continuar con los informes trimestrales de rutina hasta la fecha de finalización del período de extensión, como se describe en el Capítulo 5.

6.3.1.4 Informe Financiero Federal Final (SF-425)

La presentación del Informe financiero federal final vence a los 90 días después de la fecha de finalización de la adjudicación y puede estar sujeto a ajustes de Tasa de Costo Indirecto Negociado (NICRA) basados en su auditoría o en la auditoría de la USAID. Este informe incluye el trimestre final de actividades, todas las transacciones y gastos finales y los totales acumulados de toda la adjudicación. El informe se presenta utilizando el Formulario Estándar (SF)-425, el mismo formulario que usó para enviar sus informes financieros trimestrales. (Para obtener una explicación de cómo se completa el SF-425, consulte el Capítulo 5).

- El informe se debe entregar 90 días después del final de la adjudicación. La fecha final de la adjudicación se indica en su adjudicación original, a menos que se le haya otorgado una extensión (6.2.3).*
- El bloque 6 (Tipo de informe) indicará que este es un informe final.
- El bloque 9 (Fecha de finalización del período de informe) incluirá las fechas de toda la adjudicación.

Los cálculos del "período actual" incluirán el trimestre final de la adjudicación, y los "totales acumulados" igualarán los totales acumulados gastados durante la vigencia de la adjudicación. Tenga en cuenta que los bloques 10i–k (Costo compartido del beneficiario) es donde la USAID examinará para determinar si usted cumplió con su obligación de costo compartido, si corresponde.

Asegúrese de que esta sección incluya sus contribuciones en efectivo y en especie para el programa. Algunas organizaciones adjuntan un memorándum a su SF-425 final que resume su contribución de costo compartido y donde consta si se cumplió este requisito o la justificación de no haberlo cumplido.

6.3.1.5 Presentación del Informe Final de Impuestos Extranjeros

En los 90 días posteriores al final de la adjudicación, tiene la obligación de presentar un Informe final de impuestos extranjeros (IVA) a la oficina mencionada en su Acuerdo de Cooperación, en la cláusula estándar Presentación del Informe de impuestos extranjeros. El informe de IVA debe cubrir todos los impuestos que pagó su organización y por los que recibió reembolsos del gobierno anfitrión desde el último ciclo de informes de impuestos hasta el final de su adjudicación. Si recibe un reembolso posteriormente, debe enviar estos fondos a la USAID. (Para obtener más informaciónsobre Informes de impuestos extranjeros, consulte el Capítulo 5).

6.3.1.6 Auditoría Final

Un año fiscal después del final de la adjudicación, realice una auditoría final que abarque el último año de su adjudicación. Puede realizarla de modo que coincida con el final del año fiscal de su organización y preséntela como lo haría con otras auditorías en conformidad con los términos de su acuerdo. (Para obtener más información, lea la provisión "Contabilidad, auditoría y registros" en su Acuerdo de Cooperación).

6.3.2 Cierre Administrativo

El cierre administrativo consiste en realizar tareas no financieras que pueden tener repercusiones financieras. Usted debe:

- Garantizar el cumplimiento de los estándares de la USAID respecto de los tipos de documentos que debe conservar. (Recuerde que debe estar en condiciones de proporcionar documentos en caso de que la USAID los solicite).
- Cerrar la cuenta bancaria que se abrió específicamente para este programa cuando ya no se necesite.
- Finalizar alquileres (si corresponde) de espacio para oficinas que no planea usar después de la adjudicación.
- Finalizar los contratos de suministros (que incluyen suministros de oficina y alquileres).
- Dar de baja los servicios (que incluyen electricidad, agua, gas, teléfono, Internet, combustible).
- Finalizar los contratos con otros proveedores de servicios (incluidos teléfonos móviles, seguridad, seguros, contratos de almacenamiento, transporte, limpieza, bancos).

- Obtener un recibo de cada proveedor que indique su aceptación del aviso de finalización del contrato.
- Mantener el entorno laboral de oficina durante todo el tiempo posible.
- Resolver las obligaciones relacionadas con el cierre de su oficina u otras instalaciones del programa. Por ejemplo, si compartió la oficina con otros programas y existían acuerdos para cubrir los costos de oficina compartidos, asegúrese de cancelar estos acuerdos e informar a los ocupantes que quedan sobre su intención de desocupar el lugar.

Recuerde que no puede cobrar por servicios prestados después de la fecha de finalización del proyecto; por eso, es importante asegurarse de haber realizado el cierre de todos los servicios que recibe a su debido tiempo.

6.3.2.1 Retención de la Documentación

Su organización debe conservar todos los registros de contabilidad relacionados con su adjudicación por tres años, como mínimo, a partir de la presentación del informe final de gastos. La USAID se reserva el derecho de someter a su organización a una auditoría en cualquier momento durante esos tres años. Además, conservar la documentación es de gran ayuda si debe enfrentar un litigio o reclamaciones.

Sus subbeneficiarios deben conservar la misma documentación durante los tres años posteriores al final de la adjudicación. Trabaje con ellos para asegurarse de que comprenden sus obligaciones y conservan toda la documentación en un lugar seguro. Tenga en cuenta que algunos países tienen sus propios requisitos de conservación de registros que exigen más tiempo que los de la USAID; por lo tanto, cerciórese de estar informado acerca de dichas provisiones, al igual que sus subbeneficiarios.

6.3.3 Cierre de Recursos Humanos

El cierre puede ser un momento estresante en el que los gerentes intentan mantener un equilibrio entre cumplir con las obligaciones contractuales y considerar las necesidades individuales del personal. Históricamente, la atención del cierre se ha puesto en el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Sin embargo, esto puede percibirse como insensibilidad hacia los empleados, quienes están preocupados por su futuro, particularmente al acercarse el final del proyecto. La comunicación es la clave para mantener un alto nivel de desempeño. Se debe informar a todos los empleados sobre el proceso de cierre y el plan de cierre de RR. HH., además de darles una muestra clara de los esfuerzos por retenerlos. Cuando soluciona problemas de personal de forma justa, su organización es considerada un buen empleador, de modo que cuando haya un proyecto nuevo, los ex empleados, aunque no se los pueda conservar en este momento, tendrán ganas de volver a trabajar con usted. Si no maneja bien las cuestiones de personal, existe el riesgo de quejas, poco ánimo, falta de concentración y mal desempeño.

6.3.3.1 Dinámica Interpersonal y de Equipo

Durante el proceso de cierre, mantenga reuniones periódicas donde se analicen temas de RR. HH. Una buena práctica es averiguar qué funcionó y qué se podría mejorar. Esto no sólo hace participar a su equipo actual sino que proporciona lecciones que puede aplicar en el futuro. Tome notas e inclúyalas en el informe final del proyecto, según corresponda.

Cuando sea posible, reasigne a los empleados a otros proyectos para conservarlos. Ponga su atención en aquellos empleados con destrezas y competencias sólidas para impulsar el desempeño. Si existiera la oportunidad, considere ascender al personal a cargos de mayor jerarquía. Para quienes sean reasignados a otros proyectos, asegúrese de establecer una nueva cuenta de costos para el salario y los beneficios a partir de la fecha en que ya no puedan cargarse al proyecto que está finalizando. Si no es posible reasignar empleados, los gerentes deben cumplir las leyes laborales locales al terminar el empleo y las buenas prácticas de RR. HH. mediante la realización de entrevistas de salida para saber cómo pueden mejorar las condiciones laborales y conservar a empleados para el futuro. Las entrevistas de salida también pueden brindarles a los empleados información que puede ayudarlos en sus próximos pasos profesionales.

Considere ofrecerles una carta de recomendación (a veces conocida como carta de referencia) a los empleados que abandonan la organización en buenos términos para ayudarlos a encontrar un nuevo empleo. Esto puede ser aparte del certificado de servicios. La carta puede explicar las circunstancias en las que la persona se retira del empleo y ofrecer una evaluación concisa de sus atributos, habilidades y desempeño. Tres cosas para tener en cuenta: ser honesto, estar seguro de que puede avalar sus palabras y conservar una copia de la carta para el archivo.

Además:

- Archive y mantenga la seguridad de los archivos de cada miembro del personal. Durante el cierre, debe proteger la privacidad de los individuos, particularmente los documentos que se relacionan con temas médicos, lesiones o discapacidades. Asegúrese de que el personal del que se prescindió no siga teniendo acceso a los archivos, los bienes o el correo electrónico de la organización.
- Cerciórese de que se devuelvan todos los bienes de la organización. Al terminar su asignación, recolecte las llaves del personal que se retira, además de placas de identidad, computadores, teléfonos celulares, etc.
- Confirme que el personal esté en conocimiento de cualquier acuerdo de confidencialidad que hayan firmado respecto de divulgar información, datos o documentos de la organización.

6.3.3.2 Requisitos Legales y Obligaciones Contractuales de RR. HH.

La organización debe cumplir las leyes de despido del país respectivo y garantizar el pago de la indemnización y otros beneficios según lo establezca la ley.

El personal tiene el derecho de recibir un certificado de servicios. Esto puede ser simplemente proporcionar el nombre del empleador, el nombre del miembro del personal, la fecha de inicio laboral, la fecha de cese laboral y el lugar de trabajo.

Dentro de las normas que se aplican en el país del empleo, el personal tiene que recibir su salario final, el pago de reclamaciones de gastos pendientes, días de licencia pendientes que no se tomaron, pagos de indemnización o de servicios/fidelidad, u otros pagos exigidos por su organización. Además, el personal tiene que poder transferir sus aportes jubilación.

Cuando el personal es elegible para la repatriación, se debe incurrir en todos los costos antes de la fecha de finalización del proyecto, con los costos de envío acordados antes de la fecha final (incluso si el envío se realizara después de concluido el proyecto).

6.3.4 Informe Final de Desempeño

El informe final de desempeño es algo similar al informe de desempeño trimestral (descrito en el Capítulo 5), aunque cubre el período entero de la adjudicación. El AOTR puede brindarle un esquema específico o una plantilla como guía. Como mínimo, el informe final de desempeño deberá incluir los efectos directos finales, las lecciones aprendidas, y las conclusiones.

Recuerde entregar el informe al AOTR y al Centro de Documentos sobre experiencias en Desarrollo Internacional de USAID (DEC) (http://dec.usaid.gov) dentro de los 90 días a partir de la fecha de finalización de la adjudicación.

Muchas organizaciones optan por ir más allá del informe final de desempeño y crear algo duradero que puedan compartir con los beneficiarios, la comunidad, los subbeneficiarios y otras ONG. Esto le permite a una organización destacar sus éxitos y documentar las lecciones aprendidas, además de contribuir a las iniciativas constantes de mejorar las intervenciones en esa área de interés. Las experiencias de su organización pueden ayudar incluso a otras comunidades que tienen las mismas dificultades. Algunas organizaciones comparten este documento con comunidades de práctica en Internet, dentro de su red de ONG o en conferencias regionales o internacionales, o bien, lo envían a publicaciones importantes.

Para crear este informe, deberá elaborar un documento diferente al que le proporcionó a la USAID pero, de todas formas, debe dar crédito a la USAID, de la misma forma en que lo haría con otros productos de comunicación pública relacionados con el proyecto. (Para obtener más información sobre promoción de marca, consulte el Capítulo 3). Una evaluación de final de proyecto (consulte 6.2.1) que documente

objetivamente el impacto de su proyecto y proporcione un análisis independiente de su éxito aumentará significativamente la calidad de este informe.

6.4 Uso Posterior a la Adjudicación de Bienes y Propiedad Financiados por la USAID

La USAID determina, a su entera discreción, la disposición de todos los bienes y productos básicos que financió. Como donatario, deberá leer las regulaciones (22 CFR 226.34, http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/aprqtr/pdf/22cfr226.34.pdf) concernientes a la venta o el uso de equipos fuera de las actividades relacionadas con la adjudicación tres meses antes de la fecha de finalización de la adjudicación. Después de revisar las regulaciones, prepare un plan de disposición: una descripción detallada de lo que propone hacer con los equipos o suministros sin usar cuando termine la adjudicación. Debe enviar el plan al AO, quien aprobará su propuesta o le proporcionará más instrucciones.

6.4.1 Venta de Bienes y Equipos

Las siguientes regulaciones están especificadas para los donatarios de la USAID:

- La USAID se reserva el derecho de transferirse el título a sí misma o a terceros. El AO debe identificar los equipos apropiadamente o bien, informar al beneficiario por escrito. Cuando la USAID ejerce su derecho de titularidad, los equipos estarán sujetos a la Provisión estándar denominada Titularidad y cuidado de la propiedad (Título del Gobierno de Estados Unidos). (Consulte el Anexo II, Provisiones estándar comunes de la USAID).
- Si recibe instrucciones de disponer de los equipos, la USAID lo reembolsará por los gastos razonables en los que incurrió para el envío de los equipos a otro lugar. Deberá seguir normas de adquisiciones respecto de ofertas competitivas para conseguir el servicio de menor costo.
- Si no recibe instrucciones dentro de los 120 días calendario a partir de la presentación del plan de disposición, puede vender los equipos y reembolsar a la USAID por la parte que le corresponde. Puede deducir y conservar USD 500 de la participación de la USAID, o si el producto vale más de USD 5000, puede conservar el 10% de las ganancias por la venta y los gastos.
- Los títulos de suministros y otros equipos consumibles se confieren a su organización cuando usted los adquiere. Si el valor de los suministros restantes, nuevos y sin uso, supera los USD 5000 al momento de la finalización del programa y no se necesitan para ningún otro proyecto patrocinado por el USG, puede conservarlos pero debe compensar a la USAID por su participación en el costo. No puede usar suministros adquiridos con los fondos de la USAID para ofrecer servicios a otras organizaciones por una tarifa que sea menor a lo que cobran las empresas privadas por servicios equivalentes, salvo que lo autorice el USG específicamente para hacerlo.
- Usted debe, como mínimo, proporcionar el mismo tipo de cobertura de seguros para bienes inmuebles y equipos adquiridos con fondos del USG que le proporcionó a los demás bienes de su organización.
- El AO le dará instrucciones especiales si su acuerdo le permite comprar bienes inmuebles, que incluyen tierras o edificios.

6.4.2 Informe de Inventario Final

Dentro de los 90 días calendario posteriores a la fecha de finalización de la adjudicación, debe enviar un inventario final donde consten todos los equipos adquiridos con los fondos de la adjudicación o que recibió de la USAID. El inventario se entrega junto con el informe final y se debe completar de acuerdo con los términos de su acuerdo y el plan de disposición aprobado por la USAID. El inventario final debe incluir:

- una lista de equipos que cuesten USD 5000 o más, con una vida útil de un año o más, comprados con fondos de la USAID, y
- suministros sin usar que cuesten USD 5000 o más.

Para cada punto de la lista, incluya:

- costo original;
- participación de la USAID en el costo (por ejemplo, si su organización pagó parte de la

compra con costo compartido o fondos de contrapartida, hágalo constar);

- ubicación y condiciones actuales de los equipos y cómo se están usando; y
- propuesta detallada de qué hizo o intentó hacer con esos bienes.

Aunque la lista anterior incluye los requisitos estándar, los Acuerdos de Cooperación pueden variar. Por ejemplo, en lugar de enumerar equipos que cuestan USD 5000 o más, se le puede exigir a su organización que confeccione una lista de todos los equipos que cuestan USD 500 o más.

6.4.3 Otras Consideraciones del Cierre

Además de informes y actividades clave que se llevan a cabo durante la fase de cierre, deberá realizar una cantidad de otras tareas antes de que finalice el cierre. Estas tareas pueden no aplicarse a todos pero, cuando corresponda, su organización deberá:

- **Reconciliar anticipos:** si se otorgaron anticipos al personal o a subbeneficiarios, asegúrese de que presenten informes de gastos finales y que le reembolsen los fondos si queda un remanente.
- **Cerrar cuenta bancaria:** cierre la cuenta bancaria que abrió específicamente para este programa.
- **Finalizar alquileres (si corresponde)** ponga fin a los alquileres de espacio para oficinas que no planea usar después de la adjudicación.
- **Cancelar pólizas de seguro:** cancele las pólizas de seguro que ya no se necesitan.
- **Cerrar contratos pendientes:** cierre los contratos pendientes con los proveedores, consultores y otros contratistas.
- **Cerrar oficinas e instalaciones:** recuerde poner fin a todas las obligaciones relacionadas con el cierre de su oficina u otras instalaciones del programa. Por ejemplo, si compartió la oficina con otros programas y existían acuerdos para cubrir los costos de oficina compartidos, asegúrese de cancelar estos acuerdos e informar a los ocupantes que quedan sobre su intención de desocupar el lugar.

6.4.4 Carta a la USAID

El paso final de todo el proceso de cierre es enviar una carta a su AO para confirmar que ya se han llevado a cabo las acciones de cierre fundamentales, que incluyen el envío de la factura final, el informe de inventario y todos los demás informes a las partes correspondientes, además del cierre de todos los contratos y acuerdos. Archive esta carta, ya que la USAID puede solicitarle una actualización del cierre, en cuyo caso podrá enviar la carta original.

6.5 Resumen

Este capítulo abordó algunos de los requisitos clave de la USAID y otros temas que debe tener en cuenta al acercarse la fase final de su adjudicación. Recuerde comenzar los preparativos de cierre de forma anticipada y trabajar en estrecha colaboración con su personal y los subbeneficiarios a fin de garantizar que la inversión de su organización realizada a través de esta adjudicación tenga el mejor impacto a largo plazo posible en las comunidades y los beneficiarios a los que les presta los servicios.

La Figura 40 es una línea de tiempo que comprende desde los 12 meses anteriores hasta los tres años posteriores a la fecha del final de su adjudicación e incluye las tareas de cierre que debe emprender. Las actividades que aparecen en la siguiente línea de tiempo corresponden tanto a primeros receptores como a subbeneficiarios.

Figura 40: Línea de tiempo y lista de control para el cierre

Tiempo	Actividad	Quién	Detalles
12 meses antes de la finalización de la adjudicación	**Presupuestar para el cierre (obligatorio) El color verde azulado indica que la actividad es obligatoria**	Gerente de Programas	Elabore un plan de trabajo y un presupuesto para el año final del proyecto que incluya los costos de todas las actividades relacionadas con el cierre.
Un mínimo de 9 meses antes del final de la adjudicación	Planificar la continuidad de servicios u otras actividades financiadas por el proyecto (opcional pero muy recomendado)	Director Ejecutivo	1. Evalúe la necesidad de continuar los servicios o intervenciones de su proyecto y, si se justifica, analice opciones de financiamiento. A través de la consulta con socios, líderes de la comunidad, beneficiarios, y donantes, determine si su organización: a. continuará el proyecto con fondos de fuentes nuevas; b. trasladará la gestión del proyecto o la responsabilidad de los servicios a un socio local que cuente con un financiamiento alternativo; o c. cerrará sus actividades, por ejemplo, si no existe una constante necesidad de los servicios. 2. Elabore un plan que describa los pasos necesarios para una transición sin inconvenientes.
6 meses antes de la finalización de la adjudicación	Iniciar la evaluación del final del proyecto (opcional)	Gerente o Consultor de Evaluación y Seguimiento	Realice una evaluación del proyecto y documente sus experiencias. Esto ayudará a la USAID y a los socios locales a mejorar las actividades futuras.
	Solicitar una extensión no financiada (opcional, según sea necesario)	Gerente de Programas Gerente Financiero DirectorEjecutivo	Determine si su programa necesita una extensión no financiada o de otro tipo. Luego analice el tema con el AOTR. Revise sus fondos obligados por incurrir y los índices de agotamiento para determinar si le quedarán fondos al finalizar su programa. Los oficiales de la USAID le exigirán una explicación de por qué necesita tiempo extra y qué planea lograr durante el período de extensión propuesto. Será necesario un presupuesto detallado de los gastos en los que se incurrirá después de la fecha de finalización de la adjudicación original para una extensión con costo o no financiada.
		Director Ejecutivo	Analice las oportunidades de empleo y las transiciones del final del proyecto con el personal. Esto ayudará a conservarlos el mayor tiempo posible y estará preparado si alguien opta por irse antes del final del período del proyecto. Consulte las leyes laborales locales para asegurarse de cumplir todos los requisitos.
	Desarrollar requisitos de cierre para subbeneficiarios (según sea necesario)	Gerentes de Programas de primeros receptores y subbeneficiarios	1. Revise los requisitos de cierre con los subbeneficiarios y cerciórese de que cuentan con la ayuda y los recursos necesarios para cumplirlos. 2. Fije una fecha límite para que le entreguen los informes a fin de asegurarse de tener tiempo suficiente para incorporarlos en su informe final.

Figura 40: Línea de tiempo y lista de control para el cierre *(continuación)*

Tiempo	Actividad	Quién	Detalles
3 meses antes de la finalización de la adjudicación	Iniciar el cierre de subbeneficiarios	Director Ejecutivo del subbeneficiario	Se recomienda que sus subs realicen el cierre de 30 a 60 días antes del final de la adjudicación para asegurarse de que todos los costos e informes finales estén completos antes de la fecha de finalización de la adjudicación.
	Iniciar el seguimiento de gastos devengados	Gerente Financiero	Controle los fondos restantes de la adjudicación mediante un seguimiento de los gastos devengados durante los últimos tres meses de su adjudicación.
	Enumerar las tareas de cierre administrativo	Director de Programas	Enumere todos los contratos, alquileres, pólizas de seguros y otros elementos que deban cancelarse o transferirse, además de fechas importantes y provisiones de contratos que se deben considerar.
	Presentar la solicitud de disposición de inventario al AO	Gerente de Programas	Revise las normas sobre vender o usar equipos y materiales fuera de las actividades relacionadas con la adjudicación. Redacte una descripción detallada de lo que propone hacer con los equipos y materiales, o suministros sin usar cuando termine la adjudicación. Tenga en cuenta que la USAID tiene la última palabra sobre cómo disponer de los equipos y materiales. Presente esto a su AO, quien aprobará sus propuestas o brindará instrucciones adicionales sobre qué se debe hacer con los equipos y materiales. Si no recibe respuesta de la USAID en 120 días a partir de la presentación del informe de inventario, puede vender los equipos y materiales y reembolsar a la USAID por su participación. (Para obtener más información, lea la provisión "Titularidad y uso de propiedad" en su Acuerdo de Cooperación).
Final de la adjudicación	Revisar la información necesaria para los informes financiero y de desempeño exigidos por el donante	Director Ejecutivo, Gerente Financiero	1. Suspenda los costos a cargo de la adjudicación (a menos que cuente con una aprobación previa, lo que implicaría que la fecha de la adjudicación se extendió). 2. Comience el cierre financiero, que incluye demostrar que cumplió todos los requisitos de costo compartido y dar por terminados todos los gastos relacionados con la adjudicación.
60 días después del final de la adjudicación	Recolectar informes de subbeneficiarios que deben entregar al primer receptor (recomendado)	Director Ejecutivo del subbeneficiario	Si sus subs no realizaron el cierre antes del final de la adjudicación, recolecte sus informes en este momento para asegurarse de tener tiempo suficiente para incorporar sus contribuciones en el informe final.
	Después de la recepción de informes de subbeneficiarios, enviar una carta de cierre a los subs	Director Ejecutivo	Envíe una carta para terminar formalmente su relación contractual con los subbeneficiarios.

Figura 40: Línea de tiempo y lista de control para el cierre *(continuación)*

Tiempo	Actividad	Quién	Detalles
90 días después del final de la adjudicación	**Presentar el Informe financiero federal final, SF-425 (obligatorio)**	Gerente Financiero	Presente el SF-425 final conforme a los términos de su acuerdo que cubra todo el período de la adjudicación. Recuerde demostrar que cumplió todos y cada uno de los requisitos de costo compartido y que su sistema de contabilidad confirma su costo compartido, en caso de una auditoría. Los fondos no utilizados se deben devolver a la USAID.
	Presentar el informe final de desempeño (obligatorio)	Gerente de Programas	Entregue el informe final de desempeño, que se centra en efectos directos finales y lecciones aprendidas durante todo el período de la adjudicación, al AOTR y al DEC, conforme a los términos de su acuerdo.
	Presentar el informe de inventario final (obligatorio)	Gerente de Programas	Entregue el informe de inventario final, que incluya una lista de equipos, suministros sin usar y una declaración que describa dónde dispuso del inventario final.
	Presentar el informe de IVA final (impuesto extranjero) (obligatorio)	Gerente Financiero	Presente el informe de IVA final a la oficina mencionada en su Acuerdo de Cooperación en la cláusula estándar Presentación del Informe de impuestos extranjeros. El informe incluye los impuestos pagados y reembolsados hasta el final de su adjudicación de acuerdo con los términos de su acuerdo.
Fin de su año fiscal después del cierre de la adjudicación	**Presentar la auditoría final (obligatorio)**	Auditor	Realice una auditoría final que abarque el último año de su adjudicación. Puede realizarla de modo que coincida con el final del año fiscal de su organización y preséntela como lo haría con otras auditorías en conformidad con los términos de su acuerdo.
3 años a partir de la presentación del informe financiero final	**Conservar registros (obligatorio)**	Gerente Financiero	Conserve todos los registros de contabilidad relacionados con su adjudicación por tres años como mínimo a partir de la presentación del informe financiero final. El USG se reserva el derecho de realizar una auditoría a su organización o a sus subbeneficiarios en cualquier momento durante esos tres años.

Figura 41: Actividades de cierre clave desde el punto de vista del desarrollo organizacional

Gestión de programas	Recursos humanos	Gestión financiera
• Haga participar a los subbeneficiarios y socios en el debate de opciones de cierre; acuerde un camino a seguir (para culminar el proyecto o buscar alternativas). • Informe sobre los procesos de cierre a todos los interesados pertinentes, que incluyen el gobierno anfitrión. • Finalice o reduzca gradualmente todas las actividades del programa. • Elimine la señalización y demás documentación de los sitios de socios y subbeneficiarios. • Verifique la aceptación de los entregables finales del proyecto por parte del AOTR. • Informe a la gerencia senior y al personal de campo clave sobre las lecciones aprendidas. • Termine de archivar los registros del proyecto final en formatos en los que la información y los datos originales no se puedan alterar. • Si es necesario, asegure el almacenamiento externo de todos los registros del proyecto durante el tiempo que exija la agencia financiadora y el gobierno anfitrión. • Envíe el informe final de desempeño al DEC (http://dec.usaid.gov).	• Prepare una lista del personal que se retira. • Trabaje con personal clave en la transición del empleo, según sea necesario. • Enmiende contratos para que reflejen la fecha de cierre (especialmente, en caso de una extensión). • Planifique el despido apropiado del personal y todos los salarios y pagos comprometidos conforme a las leyes laborales locales. • Asegure la liquidación de anticipos pendientes del personal. • Elimine información importante de computadoras y teléfonos celulares de forma permanente.	• Cancele alquileres de la forma indicada y obtenga los depósitos si corresponde. • Gestione el cierre de la oficina e instalaciones. • Notifique a los proveedores de servicios sobre la baja de servicios y la fecha de partida prevista. • Finalice los entregables de consultores, pagos, etc. • Documente los pagos finales de los servicios públicos. • Asegúrese de que los pagos con cheques se liquiden antes de que se cierre la cuenta bancaria. • Cierre la cuenta bancaria del proyecto. Presente el informe financiero final.

7 Análisis y Fortalecimiento de la Capacidad de su Organización

LA FOTOGRAFÍA ES CORTESÍA DE: ©RICHARD LORD, FHI 360.

Análisis y Fortalecimiento de la Capacidad de su Organización

7.1 Visión General

7.2 Preparación

7.2.1 ¿Qué es el Fortalecimiento de la Capacidad?
7.2.2 Análisis de la Capacidad Actual de una Organización
7.2.3 ¿Quién Debe Conducir el Proceso de Análisis?
7.2.4 Cinco Consejos para Fortalecer la Capacidad Organizacional

7.3 Realización del Análisis Organizacional

7.3.1 Análisis de la Capacidad Organizacional
7.3.1.1 Recursos Adicionales en Línea para el Fortalecimiento de la Capacidad y el Análisis Organizacional
7.3.2 Consideración de los Recursos Organizacionales
7.3.2.1 El Directorio y la Buena Gobernabilidad como Recursos
7.3.2.2 Inventario de los Recursos Organizacionales
7.3.3 Actividades de Inventario
7.3.3.1 Lista de Deseos de Actividades

7.4 Guía para Estructuras y Sistemas Necesarios para Lograr Éxito

7.4.1 Definición de los Objetivos de Fortalecimiento de la Capacidad y Creación de un Plan de Acción

7.5 Resumen y Referencias

7.1 Visión General

Haya recibido una adjudicación de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), haya trabajado como subbeneficiario en la adjudicación de otra organización o nunca haya recibido financiamiento de la USAID, su organización puede lograr sus objetivos al concentrarse en principios orientadores comunes y al crear las estructuras y sistemas de apoyo necesarios para la donación actual y las posibilidades futuras. El desarrollo organizacional, los conocimientos técnicos, la programación de calidad y el crecimiento no se consiguen de forma automática. La mayoría de las organizaciones trabajan en el logro de sus misiones mediante un marco de desarrollo organizacional sistemático que incluye:

Consulte

- Cinco consejos para el fortalecimiento de la capacidad
- Análisis organizacional
- Buena gobernabilidad
- Estructuras y sistemas necesarios para lograr la eficiencia
- Elaboración de un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad

- **Realizar análisis organizacionales:** analizar las actividades, estructuras, recursos y capacidades actuales de la organización.
- **Priorizar la necesidad de capacidad:** elaborar un plan de perfeccionamiento organizacional.
- **Centrarse en la planificación estratégica a largo plazo:** definir dónde desea estar la organización en el futuro (consulte el Capítulo 8).

Este capítulo contiene información y una serie de actividades de análisis que pueden permitirle a una organización comprender mejor sus políticas y sus sistemas gerenciales, financieros y administrativos (7.3.1). Tales análisis no son obligatorios pero muchas organizaciones optan por hacerlos durante la fase inicial y anualmente, en lo sucesivo. Si usted decide realizar un autoanálisis organizacional, este capítulo le ofrece una orientación sobre cómo evaluar los recursos de su organización, tales como financiamiento, reputación y aptitudes (7.3.2), además de las actividades y los servicios que brinda (7.3.3). Toda esta información contribuirá a crear un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad (7.4.1), que le permitirá a su organización implementar sus programas y servir a las comunidades en las que trabaja con mayor eficiencia.

Objetivos

- Determinar con qué sistemas y estructuras debe contar la organización a fin de ser elegible para el financiamiento de la USAID o de otra entidad para el logro de sus objetivos.
- Descubrir el potencial de su organización al comprender mejor sus habilidades y recursos únicos.
- Revisar las actividades y servicios que brinda su organización para satisfacer mejor las necesidades de los beneficiarios.
- Unificar a la organización a través de una misión, metas, objetivos y un plan de acción en común.

Términos y Siglas Claves

- **Adquisición:** una compra o un contrato del Gobierno de Estados Unidos (USG) con el fin de obtener algo para su propio uso. Esto incluye artículos, productos básicos o servicios.
- **Fortalecimiento de la capacidad:** fortalecer la habilidad de una organización para administrarse a sí misma y lograr su misión con eficacia.
- **Gobernabilidad:** el proceso de proveer una visión global, dirección, propósito y supervisión a una organización a través de una estructura (un directorio) independiente de la gestión diaria de la organización.
- **Gestión:** la operación diaria de la organización.
- **Términos de referencia:** provisiones que describen el propósito y estructura de un proyecto, por lo general, creadas durante las primeras etapas de la gestión del proyecto.

7.2 Preparación

En todo el mundo, miles de ONG dan respuesta a diversos problemas sociales, económicos y políticos. Estas ONG comprenden desde pequeños grupos de voluntarios de las comunidades y organizaciones religiosas sin fines de lucro hasta organizaciones regionales e internacionales. Mientras que algunas de estas organizaciones tienen empleados de tiempo completo y obtienen un importante financiamiento de donantes, otras operan con presupuestos reducidos y dependen de voluntarios y de los esfuerzos de los líderes de

la comunidad que las apoyan. Organizaciones como estas pueden identificar necesidades importantes en sus comunidades pero tienen recursos muy limitados para abordarlas. Frecuentemente imposibilitadas por la falta de fondos, personal y liderazgo, estas organizaciones logran satisfacer algunas necesidades pero es posible que deseen incrementar sus servicios o su radio de acción para servir mejor a los beneficiarios y lograr resultados duraderos. Para hacerlo, las organizaciones deben fortalecer su capacidad.

7.2.1 ¿Qué es el Fortalecimiento de Capacidad?

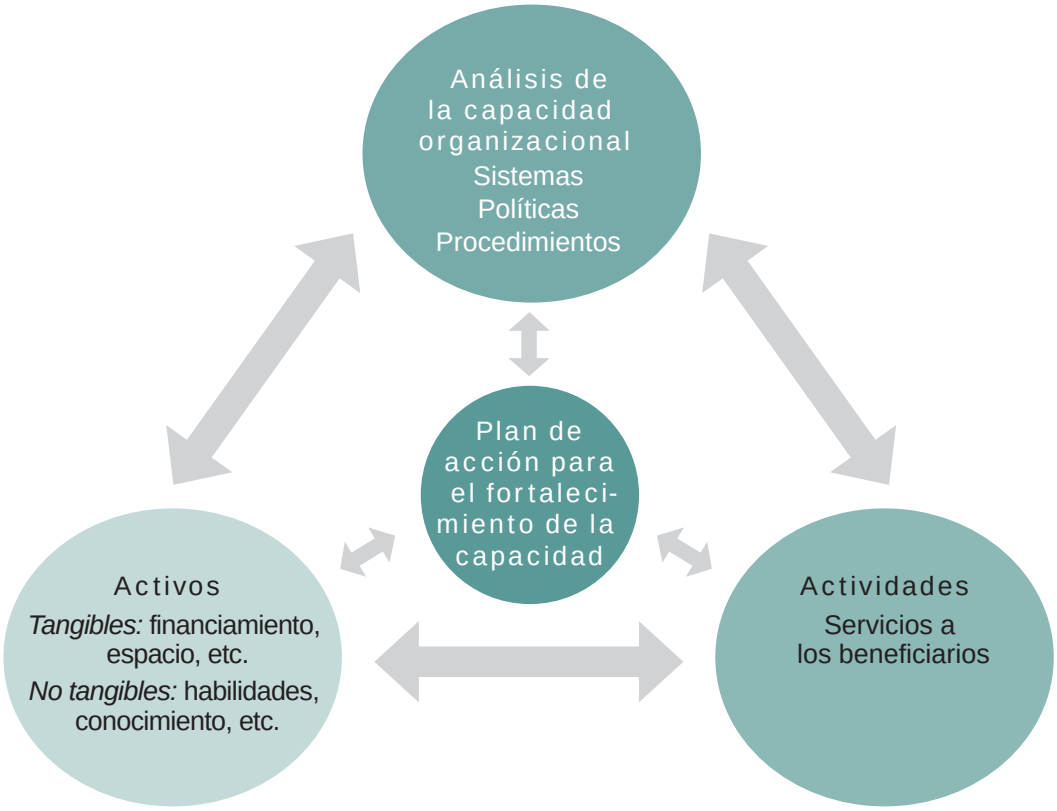
El fortalecimiento de la capacidad es el proceso estructurado de mejorar la eficiencia y la eficacia de una organización para lograr su propósito y prestar servicios de calidad mediante el fortalecimiento de sus habilidades técnicas y organizacionales.

Específicamente, el fortalecimiento de la capacidad intenta:

1. Construir una organización más sólida y sustentable, lo que implica establecer estructuras formales o sistemáticas y desarrollar e implementar planificación y estrategias a largo plazo.
2. Mejorar los sistemas y habilidades de ges*tión* administrativa y de programas, que incluye configurar un sistema de contabilidad sólido, mejorar el proceso de planificación y gestión de proyectos, o contratar a un especialista de M&E.
3. *Fortalecer los conocimientos técnicos* mediante la contratación o la capacitación de empleados o voluntarios en planificación y diseño de programas, mejores prácticas y otras áreas técnicas similares.

Este capítulo ofrece tres formas de analizar su organización, primero estudiar sus sistemas, políticas y procedimientos; segundo, centrarse en sus recursos (no sólo el dinero); y por último, examinar sus actividades y servicios. Cada perspectiva ofrece conocimientos profundos sobre las fortalezas y los desafíos de la organización. Estos conocimientos constituyen los componentes básicos que le permiten crear su Plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad (consulte la Figura 42).

Figura 42: Componentes de un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad



7.2.2 Análisis de la Capacidad Actual de una Organización

El primer paso es examinar los sistemas, recursos y actividades de la organización de forma exhaustiva y preguntarse: "¿Dónde estamos en este momento?". Existe una gran cantidad de actividades que una organización puede llevar a cabo para responder esta pregunta. Sin embargo, determinar qué actividades emprender constituye todo un desafío, debido a que las organizaciones a menudo no saben qué sistemas se adaptan mejor a las tareas en cuestión, salvo que utilicen una lista de control de requisitos y analicen sus propios sistemas teniendo esta lista como parámetro.

Posteriormente, cuando la organización esté preparada, se puede preguntar: "¿Hacia dónde queremos ir desde aquí? ¿Hay servicios nuevos para los beneficiarios o áreas nuevas en las que debemos incursionar?". Para responder estas preguntas, la organización necesita un plan. La planificación estratégica es el proceso de construir el puente que conecte las actividades y el financiamiento actuales con una visión y un plan de más largo plazo. El Capítulo 8 de la guía ofrece un marco para emprender el proceso de planificación estratégica.

7.2.3 ¿Quién Debe Conducir el Proceso de Análisis?

La primera decisión clave es determinar quién facilitará el fortalecimiento de la capacidad en general. Una opción es traer a un experto externo. El empleo de un consultor para realizar el análisis tiene varios beneficios. En el mejor de los casos, un buen consultor ofrece una mirada objetiva de su organización, aporta conocimientos acerca de lo que han experimentado otras organizaciones en situaciones similares y permite utilizar una red de otros expertos que pueden ayudarlo. El uso de un consultor también lo libera para poder concentrarse en su responsabilidad fundamental. Dicho esto, este proceso puede ser gestionado eficientemente por el personal de forma interna, en particular si no hay recursos financieros disponibles para pagar los servicios de un consultor.

7.2.4 Cinco Consejos para Fortalecer la Capacidad Organizacional

1. *Cree un grupo de trabajo para el fortalecimiento de la capacidad.*

   Una sola persona no puede emprender la tarea de fortalecer y hacer crecer la organización. La formación de un equipo especial para ayudar a definir metas y llevar a cabo un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad mejorará las probabilidades de éxito. Sea creativo al formar este equipo. Considere seleccionar representantes competentes de las comunidades donde presta servicios, además de voluntarios, empleados de diferentes oficinas (si están disponibles), y algunos miembros del directorio.

2. *Priorice, establezca objetivos que se puedan lograr y haga lo más simple primero.*

   Con el fortalecimiento de la capacidad, es importante separar el trabajo que puede hacer de lo que debe hacer. Fije objetivos que se centren en lo que se debe hacer y asegúrese de que estos objetivos se puedan lograr. Si el comienzo presenta dificultades, empiece por algunas tareas simples. El ímpetu que se obtiene ante un pequeño avance puede inyectar energía a la organización para emprender desafíos mayores.

3. *Destine tiempo al fortalecimiento de la capacidad.*

   Algunas organizaciones más pequeñas apenas cuentan con el personal o los recursos necesarios para satisfacer las demandas existentes de prestación de servicios. Por lo tanto, ¿cuándo se dispone de tiempo para las actividades de fortalecimiento de la capacidad? Destine un tiempo para centrarse en el crecimiento organizacional. Esto puede significar unas horas por semana o un día una vez al mes. La inversión de tiempo en este momento traerá su recompensa posteriormente.

4. *Haga participar a toda la organización.*

   Los cambios en una organización pueden provocar ansiedad. El personal puede preguntarse: "¿El nuevo sistema de contabilidad implicará perder mi empleo?" o "¿Estas nuevas iniciativas desviarán el interés de lo que creo que es importante?"

Una manera de resolver estas inquietudes es hacer participar a toda la organización en la iniciativa de fortalecer y desarrollar la organización. La comunicación en las reuniones de personal, los ejercicios del equipo especial, y el establecimiento de posibilidades claras de participación del personal son factores fundamentales.

5. *Aproveche los recursos gratuitos y las oportunidades de financiamiento.*

   Existen numerosas iniciativas en marcha para fortalecer la capacidad de las organizaciones para que puedan ofrecer mejor los servicios de calidad en lugares donde se los necesita. Existen recursos gratuitos en Internet (por ejemplo, www.NGOConnect.Net), redes de ONG e incluso oportunidades de donaciones para ampliar las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad de la organización. La experiencia de la búsqueda de herramientas, la creación de una red y la solicitud de financiamiento es, en sí misma, el fortalecimiento de la capacidad y puede poner en movimiento iniciativas para lograr los objetivos de fortalecimiento de la capacidad de la organización. También existe la posibilidad de identificar otras ONG en la comunidad que tengan necesidades similares y aunar recursos de capacitación para satisfacer estas necesidades.

7.3 Realización del Análisis Organizacional

7.3.1 Análisis de la Capacidad Organizacional

El análisis de la capacidad organizacional es un proceso para identificar las fortalezas y debilidades actuales de una organización. Le permite obtener una visión general de las estructuras, políticas, sistemas y procesos que sustentan la organización y utilizarlos para desarrollar una lista de actividades cuya finalidad es elaborar el plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad específico para esa organización. En la realización de un análisis típico, la organización examina las áreas en las que opera, registradas en la Figura 43. Se basa en una herramienta de análisis y puede ayudarlo a obtener un primer panorama del estado de su organización. La respuesta a las preguntas debería ofrecer una visión general bastante clara de los sistemas y estructuras actuales, así como indicios sobre dónde puede haber deficiencias.

El análisis debería repetirse al año para determinar cómo cambió la capacidad de la organización e identificar otras deficiencias y estrategias para seguir mejorando la eficiencia y la eficacia de la organización.

7.3.1.1 Recursos Adicionales en Línea para el Fortalecimiento de la Capacidad y el Análisis Organizacional

Además de una herramienta de análisis que se centra en el área financiera, la administración y el desarrollo organizacional, existen instrumentos de análisis que hacen hincapié en otros aspectos de su trabajo, incluidos el funcionamiento del programa, las áreas programáticas técnicas y el seguimiento. En su mayoría, las herramientas se pueden personalizar para adaptarlas a las necesidades particulares de la organización. Las mejores herramientas se usan de una manera participativa, y los análisis se realizan como un ejercicio de equipo. La clave es obtener una gran diversidad de participación y opiniones, y orientar esas ideas hacia un plan de acción que todos puedan apoyar.

Figura 43: Lista de control del análisis de la capacidad organizacional

1. Gobernabilidad

- ✓ ¿Tiene una visión o declaración de misión? ¿Metas u objetivos estratégicos? ¿Los ha escrito y compartido con todo el personal?
- ✓ ¿Cuenta con un directorio o un consejo de administración? ¿Los miembros del directorio se reúnen regularmente, y cuál es su propósito? ¿Tienen alguna clase de términos de referencias por escrito? ¿Cuenta con un organigrama con líneas de rendición de cuentas?
- ✓ ¿Tiene personería jurídica para operar dentro del país donde está trabajando?
- ✓ ¿Su organización está registrada en el ministerio o departamento correspondiente de su gobierno?
- ✓ ¿Tiene un plan de sucesión?

2. Administración

- ✓ ¿Tiene políticas, procedimientos y sistemas operativos documentados?
- ✓ ¿Tiene políticas y procedimientos de viaje?
- ✓ ¿Cuáles son sus procedimientos de adquisiciones documentados, y cumplen con los estándares del USG?
- ✓ ¿Tiene sistemas de control de recursos fijos?
- ✓ ¿Existe un plan de marcado y promoción de marca?

3. Recursos humanos

- ✓ ¿Tiene descripciones de trabajo escritas para cada miembro del personal?
- ✓ ¿Cuenta con una política de selección y conservación del personal?
- ✓ ¿Existen requisitos para cada cargo del personal?
- ✓ ¿Existe un manual de políticas de personal?
- ✓ ¿Existen políticas de gestión de desempeño y horario del personal?
- ✓ ¿Existe documentación de antecedentes profesionales y salariales del personal?
- ✓ ¿Existe una política de salarios y beneficios para el personal?
- ✓ ¿Cuál es la función de los voluntarios y pasantes?
- ✓ ¿Tiene un manual del empleado que se haya compartido con todo el personal?

4. Gestión financiera

- ✓ ¿Cuenta con un sistema de contabilidad?
- ✓ ¿Tiene políticas contables?
- ✓ ¿Tiene una política y sistema de adquisiciones?
- ✓ ¿Elabora informes del estado financiero regularmente?
- ✓ ¿Cuenta con una estrategia o plan de recaudación de fondos?
- ✓ ¿Tiene un plan para generar costo compartido como parte de su proyecto?
- ✓ ¿Realiza auditorías periódicamente?

5. Gestión organizacional

- ✓ ¿Tiene un plan estratégico?
- ✓ ¿Tiene estrategias para el desarrollo de un plan de trabajo?
- ✓ ¿Cómo afronta los cambios de gestión?
- ✓ ¿Cómo gestiona el conocimiento?
- ✓ ¿De qué manera hace participar a los interesados?
- ✓ ¿Cómo aborda las novedades sobre nuevas oportunidades?

6. Gestión del programa/proyecto

- ✓ ¿Cumple con los principios de costos de la circular A-122?
- ✓ Si tiene subdonatarios, ¿con qué sistemas cuenta para dirigir estas organizaciones?
- ✓ ¿Qué documentación se utiliza para los informes técnicos?
- ✓ ¿Qué vinculación tienen los clientes con los servicios de otras organizaciones (envíos a especialistas)?
- ✓ ¿Cómo participa la comunidad en el proyecto?
- ✓ ¿Qué consideración se le da a la cultura y al género?

7. Gestión de desempeño del proyecto

- ✓ ¿Cuál es el estado de la implementación del proyecto actual?
- ✓ ¿Qué procedimientos existen para la supervisión de campo?
- ✓ ¿Cuáles son los estándares de calidad del servicio a los que adhiere la organización?
- ✓ ¿Cuáles son las pautas de supervisión que garantizan obtener la calidad prevista para el programa?
- ✓ ¿Tiene un plan de evaluación y seguimiento? ¿Cómo determina la garantía de calidad de los servicios que se ofrecen?
- ✓ ¿Quién se encarga de la comunicación oficial dentro de la organización?
- ✓ ¿El personal participa en el proceso de toma de decisiones?

8. Liderazgo y dinámica de equipo

- ✓ ¿Qué tipo de gestión tiene la organización y cómo influye esto en su funcionamiento?

La Figura 44 contiene varios recursos de análisis organizacional disponibles en Internet. Aunque no se trata de una lista definitiva, estos recursos pueden guiar a su organización a través del proceso.

Figura 44: Recursos en línea para el fortalecimiento de la capacidad organizacional

Herramientas y recursos	Descripción
Recursos para la capacidad organizacional (http://www.ngoconnect.net)	Una amplia variedad de recursos para todo, desde la elaboración de presupuestos hasta la gobernabilidad organizacional, recopilados por el Programa de Socios Capaces (CAP) en el sitio web de NGOConnect
Marco de Desarrollo Institucional (IDF) http://www.ngoconnect.net/cap-idf	Una serie de módulos en línea para que las ONG analicen su capacidad organizacional
Centro de Recursos de Pact (http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources)	Una selección de recursos para el fortalecimiento de la capacidad
Recursos de Impact Alliance (http://www.impactalliance.org/ev_en.php)	Una comunidad en línea que apoya a las organizaciones en sus iniciativas de fortalecimiento de la capacidad; el sitio incluye recursos sobre una variedad de temas
The Manager (http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm)	Una publicación trimestral de Management Sciences for Health que ofrece a los profesionales de la salud y a otros profesionales información y herramientas prácticas que necesitan para gestionar programas. Actualmente, existen versiones disponibles en inglés, francés y español, y próximamente, también en portugués
Contabilidad de gestión para organizaciones no gubernamentales (MANGO) (http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp)	Un sitio web que ofrece recursos de alta calidad, capacitación y oportunidades para establecer contactos a fin de ayudar al personal de ONG y al consejo de administración a mejorar su capacidad de gestión financiera

7.3.2 Consideración de los Recursos Organizacionales

El propósito de inventariar los recursos de su organización es volver a considerar dichos recursos, que son los pilares donde se apoya la capacidad de la organización para ofrecer servicios conforme a su misión. Los recursos incluyen personas, aptitudes, conocimientos, recursos financieros, relaciones, productos, cobertura geográfica y la posibilidad de conectarse con las personas de la comunidad donde opera.

7.3.2.1 El Directorio y la Buena Gobernabilidad como Recursos

Uno de los recursos clave de la organización es el directorio. El directorio, necesario en la mayoría de los países para posibilitar que una ONG se registre y opere conforme a la ley, principalmente proporciona supervisión, pero sus integrantes también pueden ser abogados defensores y recaudadores de fondos para la organización.

En las ONG, generalmente el directorio está formado por voluntarios y sus integrantes no deben ser miembros del personal ni de la gerencia de la organización. Puede estar compuesto por líderes de la comunidad, representantes de grupos beneficiarios, los fundadores de la organización y donantes privados. El directorio no debe incluir miembros del equipo de gestión ni otro personal pago de la organización. Por lo general, sus miembros se reúnen regularmente con el Director Ejecutivo y el equipo de gestión para revisar los avances. Su función principal es supervisar la organización, lo que implica garantizar que cumpla su misión, que actúe de acuerdo a sus valores y que permanezca viable para el futuro.

Gobernabilidad es el proceso de proveer una visión global, dirección, propósito y supervisión a una organización a través de una estructura (un directorio) independiente de la gestión diaria de la organización.

Gestión, por otro lado, es la operación diaria de la organización.

Las organizaciones son gobernadas de diferentes maneras. Algunos directorios se reúnen frecuentemente, en especial cuando se trata de organizaciones jóvenes o están experimentando cambios complicados. Otros son más distantes, se reúnen trimestralmente o anualmente para revisar informes financieros y de desempeño y para fijar objetivos para el año siguiente. Aunque no es una lista exhaustiva, el directorio es esencialmente responsable de:

- Definir las expectativas de la organización al:
  - establecer y mantener la visión, la misión y los valores;
  - definir o ayudar a definir la dirección (por ejemplo, ayudar a desarrollar/aprobar un plan estratégico a largo plazo, aprobar planes de trabajo anuales); y
  - elaborar y aprobar las políticas de la organización.
- Delegar autoridad al:
  - seleccionar, gestionar y respaldar al Director Ejecutivo (CEO) de la organización.
- Verificar el desempeño al:
  - garantizar el cumplimiento del documento rector (por ejemplo, el estatuto);
  - asegurar la responsabilidad de gestión y el cumplimiento de las leyes y regulaciones; y
  - realizar una adecuada fiscalización.

Los miembros del directorio pueden actuar como la cara visible de la ONG y hablar en nombre de la organización. También pueden hacerse cargo de la recaudación de fondos para la organización mediante donaciones directas o la solicitud de apoyo de otras fuentes. (Para obtener más información sobre recaudación de fondos, consulte el Capítulo 9, "Búsqueda de financiamiento futuro").

El equipo de gestión de la organización recibe su autoridad del directorio. Esto permite garantizar que el equipo de gestión asuma su responsabilidad ante los donantes, los líderes de la comunidad y los beneficiarios. La gerencia también recibe orientación general del directorio a través del desarrollo de objetivos anuales y planes estratégicos a largo plazo.

La gerencia es responsable de la implementación diaria de políticas, procedimientos y actividades para lograr los objetivos de la organización. Estos incluyen:

- comunicar las expectativas (la misión, las estrategias, las políticas) a todo el personal;
- gestionar la implementación diaria de las operaciones y del programa para cumplir las expectativas; e
- informar los resultados al directorio.

Es fundamental distinguir entre las responsabilidades del directorio y las de la gerencia. Cuando las funciones están claramente definidas, una organización estará en mejores condiciones para funcionar y satisfacer las necesidades de clientes, beneficiarios y otros interesados; ofrecer programas de calidad; y cumplir las normas.

Si una organización tiene dificultades para encontrar el equilibrio correcto, debe revisar su estatuto u otro documento rector, los términos de referencia del directorio y las descripciones del trabajo de la gerencia senior para ver cómo están definidos estos parámetros. Si estas fuentes no proporcionan claridad, el directorio debe definir las responsabilidades y los procedimientos con más precisión. A fin de cuentas, es parte de la gobernabilidad y, por lo tanto, una de las responsabilidades del directorio, garantizar que las funciones y estructuras organizacionales estén claramente definidas.

El análisis de la capacidad de la organización (7.3.1) que se trata en este capítulo es un proceso que el equipo de gestión debe llevar a cabo con la aprobación y la supervisión del directorio. Cuando sea posible, el directorio puede participar directamente en algunas o todas las actividades. Si no hay un directorio o una estructura similar al frente de su organización, es recomendable que resuelva ese tema antes de emprender actividades de fortalecimiento de la capacidad. Existen varios recursos disponibles en línea para ayudarlo a establecer una estructura de gobernabilidad para su organización.

7.3.2.2 Inventario de los Recursos Organizacionales

Para este ejercicio, visite su oficina, sitios del proyecto y otros sitios donde trabaja su organización. A partir de las categorías que se enumeran a continuación, hable con el personal, voluntarios y demás personas, y tome nota de los recursos que advierte que hacen

funcionar los programas y la organización. Si varias personas de su organización están participando en este ejercicio, pídale a cada una que elabore una lista por separado, luego reúnanse y comparen los resultados.

Considere estas categorías de recursos de su organización:

- **Personas:** tanto personal como voluntarios, incluido el directorio. ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Comprenden y cumplen sus funciones? ¿Cuánto tiempo han sido parte de la organización?
- **Equipos:** las computadoras, los muebles de oficina, los vehículos y otros elementos importantes. ¿Dónde o cómo se obtuvieron? ¿Hay algo donado?
- **Espacio:** los bienes inmuebles que utilice, edificios, espacio de oficina, espacio de reunión, un centro médico o un jardín comunitario. ¿Pertenecen a la organización o a la comunidad? ¿Están alquilados o fueron donados?
- **Aptitudes:** ¿qué capacitación formal recibieron sus empleados? Ya sea a través de programas de grado o seminarios de corto plazo. ¿Qué aptitudes tienen las personas, incluso habilidades que no utilicen en sus cargos actuales? ¿Hay alguien que sea un buen jardinero o mecánico o tenga conocimientos informáticos?
- **Financiamiento e ingresos:** el dinero, o la falta de dinero, es a menudo el mayor obstáculo entre lo que una organización puede hacer y lo que desea hacer. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento o ingresos de la organización? ¿Tiene dinero en el banco? ¿Qué opciones tiene la organización para obtener fondos adicionales? ¿Puede la organización financiar las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad con fondos propios o debe esperar hasta obtener fondos adicionales antes de seguir avanzando?
- **Relaciones y reputación:** ¿qué relaciones tiene la organización con los líderes locales y regionales? ¿Qué relaciones tiene la organización con otras ONG de la comunidad o la región, o con empresas y negocios privados? ¿Tiene relaciones con los donantes? Más importante aún, ¿cuál es su relación con las comunidades a las que presta sus servicios? ¿Qué reputación tiene su organización? Las relaciones y la reputación de su organización no siempre son fáciles de cuantificar pero no se deben subestimar.
- **Conocimientos y experiencia:** considere la experiencia y los conocimientos especiales que pueden tener las personas de su organización, incluidos los miembros del directorio. Esto es algo diferente de lo que se menciona en “aptitudes”. La experiencia de la organización puede haberle enseñado cosas importantes sobre su comunidad y su gente, cultura, tradiciones, etc.
- **Misión:** en ocasiones, lo que une a las personas en una comunidad es la creencia en una misión común. Para algunos, esa creencia es la fe religiosa; para otros, puede ser los lazos de la comunidad, el orgullo nacional o el patriotismo. Una creencia arraigada en una misión es una gran motivación y, a menudo, puede ser más poderosa que el dinero para la concreción del trabajo.

7.3.3 Actividades de Inventario

Una vez que haya analizado los sistemas, las políticas, los procedimientos y los recursos de la organización, es momento de considerar las actividades de la organización. Mientras que el análisis organizacional y el plan de acción (7.4.1) proporcionan un programa para mejorar las operaciones actuales de una organización, un plan estratégico orienta la dirección programática general que tomará una organización. Al desarrollar un plan estratégico, una organización observa lo que está haciendo actualmente y se pregunta qué le gustaría hacer en el futuro.

Puede comenzar con un inventario simple; por ejemplo, para cada actividad, puede tomar nota de quién participa, con qué frecuencia se lleva a cabo la actividad, cuánto tiempo le dedica, los costos relacionados y cómo mide su efecto directo. Puede calcular el tiempo invertido por su organización en cada área, y no es necesario que incluya hasta el más ínfimo detalle. El objetivo es obtener una visión general de lo que hace su organización actualmente. Encontrará un ejemplo en la Figura 45.

Figura 45: Ejemplo de lista de actividades organizacionales

Actividad	Quién	Frecuencia	Cantidad de tiempo	Costos	Medición de efecto directo
Recaudación de fondos	Director Ejecutivo	Mensual	2–3 días/mes	Sin costos directos	Número de pedidos de propuestas (RFP) a los que se dio respuesta Cantidad de USD recaudados
Visitas domiciliarias de cuidados paliativos	Voluntarios	Diaria	30 minutos por visita	Equipos de atención domiciliaria, transporte	Número de hogares visitados por mes
Capacitación de voluntarios	Gerente de Capacitación	Mensual	5 días de capacitación 10 días de planificación, tiempo de prep. y evaluación posterior a la capacitación	Materiales de capacitación, salas de reuniones, refrigerios para voluntarios	Número de voluntarios capacitados

7.3.3.1 Lista de Deseos de Actividades

Las organizaciones a menudo no tienen tiempo de hacer todo lo que desean, ni tampoco saben siempre qué se necesita hacer. Una vez que completa la lista de actividades actuales, comience una lista similar de actividades que necesita o desea realizar, pero para las que actualmente no tiene tiempo o recursos.

Comience con estas preguntas:

- ¿Qué servicios necesitan nuestros beneficiarios, además de los que ya brindamos?
- ¿Qué actividades hemos visto realizar por otras organizaciones que podríamos incorporar en nuestros programas? ¿Por qué queremos incorporarlas? ¿Son coherentes con nuestra misión y visión?
- ¿Qué actividades hemos querido implementar durante mucho tiempo pero hemos tenido que posponer por otros temas urgentes?
- ¿Cuáles son algunos de los problemas de la gestión administrativa que no hemos resuelto adecuadamente?

Al enumerar cada actividad, piense cuál sería el momento ideal para comenzarla, suponiendo que cuenta con los recursos y el tiempo. ¿Una actividad en particular se necesita con urgencia? ¿Se necesita en los próximos meses o es algo que sería bueno hacer?

Por último, para cada actividad, enumere lo que necesitaría (por ejemplo, financiamiento, capacitación, personal) para poder concretarla, como en la Figura 46. Si advierte que varias cuestiones están impidiendo que avance, trate de determinar si hay algún obstáculo en particular en el camino. Tenga en cuenta cómo la falta de ciertos recursos puede estar afectando su capacidad de avanzar. A lo largo del proceso, hacer esta conexión lo ayudará a priorizar su próximo paso. (Si desea más información sobre cómo obtener financiamiento para conseguir recursos esenciales, consulte el Capítulo 9).

Figura 46: Ejemplo de lista de actividades y materiales necesarios

Actividad	¿Cuándo se necesita?	¿Qué se necesita?
Actualizar el sistema de contabilidad	Urgente	Software nuevo y capacitación
Implementar un programa de asesoramiento y análisis voluntarios (VCT)	Próximos 3 a 6 meses	Financiamiento para capacitación y equipos para pruebas, voluntarios y un profesional de la plantilla, como mínimo
Capacitar a voluntarios en el uso de equipos para pruebas domiciliarias de TBC/VIH	De 6 a 12 meses	Asistencia técnica, equipos para cuidados domiciliarios de TBC/VIH

7.4 Guía para Estructuras y Sistemas Necesarios para Lograr Éxito

Anteriormente, confeccionó una lista de actividades actuales (7.3.3) y posibles actividades futuras (7.3.3.1), además de los recursos que tiene a mano su organización. En esta sección, comparará ese panorama con un panorama genérico de las estructuras y sistemas básicos que necesita una organización para tener éxito. Esto ayudará a su organización a pensar en las deficiencias que puede tener que resolver para gestionar los programas financiados por la USAID u otros donantes.

7.4.1 Definición de los Objetivos de Fortalecimiento de la Capacidad y Creación de un Plan de Acción

El paso final en el análisis de su organización es utilizar todo su trabajo previo al comparar su capacidad organizacional, recursos y actividades existentes con sus objetivos para el futuro a fin de identificar las deficiencias y priorizar los pasos siguientes. El resultado debe ser el desarrollo de un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad para la organización.

La tarea más difícil en el desarrollo de este plan es establecer prioridades. La mejor manera de ayudar a resolver diferencias de opinión es lograr que su equipo se vuelva a concentrar en la misión de la organización. Una visión bien desarrollada o una declaración de misión puede ayudar a todos a comprender las prioridades generales y explicar por qué se asignan recursos para promover dichas prioridades.

Establecimiento de Objetivos para el Fortalecimiento de la Capacidad Organizacional

Con su grupo de trabajo para el fortalecimiento de la capacidad, revise las listas de temas de capacidad que elaboró durante su análisis organizacional (7.3). A continuación, inicie un debate sobre las siguientes preguntas con el personal e incluso, si corresponde, con los beneficiarios:

1. Considerando el trabajo que realiza actualmente (7.3.3), ¿qué no está haciendo bien? ¿Qué le impide realizar estas actividades de una mejor manera? ¿Es por falta de financiamiento, capacitación, personal o algún otro factor?
2. ¿Las actividades enumeradas en su lista de deseos (7.3.3.1) son prioridades a corto o a largo plazo? Si tuviera que seleccionar uno o dos de los temas más cruciales, ¿cuáles serían? ¿Qué necesita para que estas prioridades se concreten?
3. Al repasar su inventario de recursos (7.3.2.2), ¿de qué manera sus recursos y capacidad actuales se coordinan con las necesidades de sus programas? ¿Puede resolverlas con los recursos existentes o necesita solucionar la escasez de recursos primero?

El análisis debería identificar una serie de cuestiones diferentes en las que trabajar. Si hay más de cinco, se debe establecer un orden de prioridades. Si el plan para el fortalecimiento de la capacidad es mucho más amplio que eso, el comienzo podría ser difícil. Empiece por lo más pequeño y reserve el resto de la lista. A medida que se logran los primeros objetivos, empiece a trabajar en los temas siguientes.

Tome cada una de las prioridades y formule una declaración de objetivo específica que articule lo que desea hacer y fije un plazo; por ejemplo, “Deseamos desarrollar un sistema funcional de gestión y reclutamiento de voluntarios en los próximos seis meses”.

A continuación, designe a una persona encargada de cada objetivo, pero no espere que sea quien realice todo el trabajo. De hecho, muchas personas pueden contribuir con la iniciativa, pero esa persona debe ser la responsable de facilitar y realizar el seguimiento del progreso y de mantener informado al resto del equipo.

Lista Detallada de Tareas Especificas para Cada Objetivo

¿Qué pasos son necesarios para lograr cada objetivo? Para cada paso o tarea, piense qué recursos (dinero, personas, etc.) se necesitan para llevarla a cabo. Luego calcule el tiempo que llevará realizarla. No se preocupe por realizar un cálculo exacto, si no está seguro, considere su mejor estimación. Siempre podrá modificarla posteriormente.

Si se alcanzó el tiempo necesario para realizar cada una de las tareas de un objetivo, ¿puede lograr ese objetivo dentro del tiempo estimado originalmente? Si la respuesta es negativa, debería adaptar su objetivo o buscar la forma de llevar a cabo las tareas con mayor rapidez.

Documente su Plan de Acción

Cree un documento, hoja de cálculo o plan de proyecto como el de la Figura 47:

Figura 47: Ejemplo de plan de acción

Objetivo n.° 1: Reclutar 10 voluntarios nuevos de la comunidad en tres meses. **Líder: Mary**			
	Tarea	**Recursos**	**Tiempo**
1	Definir funciones de voluntarios	coordinador de voluntarios	dos días
2	Diseñar e imprimir volantes	papel	un día
3	Organizar promoción de voluntarios en la feria local	todos los miembros del personal	un día (debe coincidir con el día de la feria)
4	Realizar reuniones con probables voluntarios	coordinador de voluntarios	un día (una semana después del día de la feria)
5	Realizar capacitación para voluntarios	coordinador de capacitación, materiales de capacitación	un día por semana, durante tres semanas consecutivas (una semana después de la reunión con probables voluntarios)
6	Llevar a voluntarios a visitas supervisadas a beneficiarios	voluntarios experimentados	un día (una semana después de la capacitación)
7	Ceremonia de graduación de voluntarios	personal y voluntarios, refrigerios	un día (una semana después de las visitas supervisadas)

Pasos Siguientes

El grupo de trabajo para el fortalecimiento de la capacidad debe seguir reuniéndose regularmente para analizar el progreso. Sea flexible y adapte los planes según sea necesario. Además, recuerde comunicarse con los otros miembros de su organización periódicamente y crear oportunidades para hacerlos participar.

A medida que su organización aprende sobre sí misma y fortalece su capacidad técnica y organizacional, el personal puede desear compartir los nuevos conocimientos y aptitudes con sus subbeneficiarios (si los hubiera). Al aplicar las lecciones aprendidas a través del propio proceso de análisis y planificación, el primer receptor puede ayudar a orientar a sus subbeneficiarios en la identificación de recursos, deficiencias y prioridades de la organización. El fortalecimiento de la capacidad de los subbeneficiarios contribuye a una mejor implementación de los proyectos y a crecer como organización. También permite estrechar la relación entre los socios, con el objetivo de contribuir a su éxito mutuo.

Cuando su organización haya terminado su análisis, la siguiente pregunta que debe hacerse es: “¿Hacia dónde queremos ir desde aquí?” ¿Hay servicios nuevos para los beneficiarios que podamos ofrecer? ¿Hay áreas técnicas nuevas en las que deberíamos incursionar? Para responder estas preguntas, la organización necesita un plan. La planificación estratégica es el proceso de construir el puente que conecte las actividades, las capacidades y el financiamiento actuales con una visión y un plan de más largo plazo. El Capítulo 8 de la guía ofrece un marco para emprender el proceso de planificación estratégica.

7.5 Resumen y Referencias

La gestión de los programas financiados por la USAID necesita una base organizacional sólida para satisfacer las demandas técnicas, administrativas, de informes y de otra índole requeridas. Eso no significa que una organización debe ser perfecta antes de poder emprender estos programas. Pero sí implica que, para ser eficiente, se debe comprender dónde residen las fortalezas y las debilidades organizacionales y preparar programas para abordar las deficiencias más críticas.

Al mismo tiempo, también es importante sacar provecho de las aptitudes y recursos únicos de su organización. Al aprovechar sus fortalezas, su camino hacia la elegibilidad para el financiamiento de la USAID será mucho más corto, y su capacidad para llevar a cabo y sustentar sus programas será mucho mejor; especialmente cuando su organización se une detrás de una misión y un plan de acción en común con vistas al futuro.

Referencias

- Un manual de gobernabilidad de ONG: el grupo de trabajo de gobernabilidad sin fines de lucro de Europa Central y Oriental, http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance Handbook.pdf
- Un experto analiza principios y procedimientos eficaces para organizaciones sin fines de lucro, http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-EF8A788838E2
- Fuente del directorio: creación de directorios eficaces para organizaciones sin fines de lucro, http://www.boardsource.org/

8 Sustentabilidad

LA FOTOGRAFÍA ES CORTESÍA DE: ©BILL DENISON, FHI 360.

Sustentabilidad

8.1 Visión General

8.2 Preparación

8.2.1 Planificación Anual Frente a Planificación Estratégica
8.2.2 Preparación para la Planificación Estratégica
8.2.3 Doce Preguntas Clave Antes de Comenzar la Planificación Estratégica

8.3 Planificación Estratégica

8.4 Recursos En Línea para la Planificación Estratégica

8.5 Resumen

8.1 Visión General

La planificación para el futuro es esencial si su objetivo es operar a largo plazo, más allá de que su organización haya sido fundada recientemente o esté bien establecida con una oficina repleta de trabajadores experimentados. Aunque se sienta seguro respecto de su corriente de financiamiento y los proyectos actuales, estos tienden a tener un horizonte de corto plazo, de uno a tres años, después de los cuales el panorama se puede tornar más incierto. Incluso si tiene una idea acabada de lo que podría suceder en el futuro, por ejemplo, acerca de las posibles adjudicaciones y posibilidades de asociación, siempre existe la probabilidad de que las cosas cambien: pueden o no aparecer oportunidades de financiamiento, el personal puede abandonar o las necesidades de las comunidades a las que presta servicios pueden cambiar.

Este capítulo define brevemente la planificación estratégica y señala algunos beneficios que se pueden obtener del proceso y su producto: el plan estratégico. También brinda una visión general de los pasos que intervienen en la planificación estratégica (8.3) y concluye con enlaces a herramientas y recursos especializados. Una vez que creó su plan estratégico, una buena idea es cerciorarse de que se adecue bien a su plan de trabajo anual (Capítulo 3) y al presupuesto.

Objetivos

- Determinar si su organización está preparada para emprender la planificación estratégica.
- Utilizar lo aprendido en el análisis de la capacidad organizacional (Capítulo 7) para informar el proceso de planificación estratégica.
- Transitar el proceso de planificación estratégica.
- Unir a la organización mediante un plan estratégico que la sustentará en el futuro.

Términos y Siglas Claves

- **Plan de acción:** una serie específica de pasos que describen qué se necesita hacer, cómo, cuándo y por quiénes para lograr uno o más objetivos. Los planes de acción escritos se pueden usar a nivel de la organización, del proyecto o de la actividad.
- **Horizonte:** el lapso de tiempo que considera una organización de cara al futuro al preparar un plan estratégico.
- **Planificación estratégica:** un proceso de la organización para determinar su dirección o estrategia, y tomar decisiones relacionadas para aplicar la estrategia. De acuerdo a una adaptación de la Guía de campo para la facilitación y planificación estratégica sin fines de lucro, “Dicho simplemente, la planificación estratégica determina hacia dónde se dirige una organización durante el año siguiente o más, cómo llegará allí y cómo sabrá si llegó o no”.
- **SWOT:** el análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas; la herramienta de planificación estratégica que ayuda a una organización a examinarse a sí misma y el entorno externo y futuro en el que opera.

8.2 Preparación

¿Cómo contribuye la planificación estratégica al programa?

El proceso de planificación estratégica contribuye a preparar a la organización para el futuro al generar un puente que vincula sus adjudicaciones y actividades actuales con su visión a largo plazo y los recursos, sistemas y procedimientos necesarios para lograr dicha visión. Le permite ver cómo su organización se inserta en el entorno más amplio en el que trabaja. Además, el plan resultante puede servir como una indicación para los donantes de

¿Por qué desarrollar un plan estratégico?

- Puede servir de marco para la toma de decisiones.
- Puede proporcionar una base para una planificación más detallada en el nivel del proyecto.
- Puede servir como una guía para el futuro y como un catalizador para el cambio, además de una norma de referencia para planes estratégicos futuros.

que su organización tiene la casa en orden, es decir, que su organización sabe hacia dónde se dirige y cómo llegar allí.

8.2.1 Planificación Anual Frente a Planificación Estratégica

Un plan anual tiene datos muy claros (por ejemplo, la cantidad de fondos que recibió y las fechas de inicio y finalización de su adjudicación). Por lo general, un plan estratégico tiene numerosas variables. En realidad, parte del propósito de un plan estratégico es identificar y tratar de cuantificar algunas de estas variables.

La planificación anual se centra en las operaciones y, de esta forma, hace avanzar a la organización al establecer metas concretas y proporcionar una dirección específica al personal respecto de qué se necesita hacer para lograr los efectos directos previstos. La planificación estratégica examina el entorno externo y la adecuación entre la organización y su contexto. Aunque la planificación estratégica también implica establecer metas, su alcance es más amplio, ya que cumbre todos los aspectos del trabajo de una organización, y considera problemas a más largo plazo en comparación con los de los planes anuales. Generalmente, los planes estratégicos abarcan de tres a cinco años hacia el futuro.

8.2.2 Preparación para la Planificación Estratégica

Al igual que con un análisis de capacidad organizacional (Capítulo 7), el proceso de planificación estratégica debe incluir un equipo básico formado por representantes de los departamentos de gerencia, administración, financiero y técnico de la organización, además de miembros del directorio. La cantidad de tiempo que lleva completar el proceso depende del tamaño de la organización, las características de su liderazgo, la experiencia con la planificación estratégica, la disponibilidad de información y el compromiso con el proceso. Lo ideal es asignar determinado tiempo para concentrarse en la planificación estratégica. Esto puede significar algunas horas por semana o un día por mes. El proceso entero puede tomar como mínimo un mes y como máximo hasta un año. Antes de comenzar, considere hacer lo siguiente:

- Hable con otras organizaciones.

  Consulte a otras organizaciones para averiguar cómo encararon el trabajo de planificación estratégica. Pregunte quiénes ayudaron con sus planes, qué funcionó bien y qué harían de un modo diferente la próxima vez.

- Lea recursos en línea.

  Los recursos en línea solamente, algunos de los cuales se enumeran al final de este capítulo, pueden no ser suficientes para guiar el proceso pero deberían aportar una buena noción sobre qué esperar. Puede encontrar herramientas de su agrado y buscar en Internet un consultor con experiencia específica a través de estas herramientas.

- Haga participar al directorio.

  La planificación estratégica es un proceso que el equipo de gestión debe emprender con la aprobación y la supervisión del directorio. El directorio puede optar por participar directamente en algunas o todas las actividades de la planificación estratégica.

8.2.3 Doce Preguntas Clave antes de Comenzar la Planificación Estratégica

Aunque no hay un momento “correcto” para realizar la planificación estratégica, las respuestas a las preguntas de la siguiente lista de control pueden ayudarlo a decidir si su organización está preparada para avanzar.

12 preguntas para determinar si su organización está preparada para emprender la planificación estratégica Fuente: Beryl Levinger*

Su organización está preparada para emprender la planificación estratégica si responde "sí" a cada una de las siguientes preguntas:

1. **¿Hay una buena disposición para desarrollar la mejor adecuación entre la organización y su entorno externo mediante el análisis de las siguientes preguntas?**
   - ¿Qué factores fuera de nuestra organización pueden afectarnos positiva o negativamente (factores externos)?
   - ¿Dónde estamos en este momento (análisis interno)?
   - ¿Hacia dónde nos dirigimos (metas y objetivos estratégicos)?
   - ¿Cómo llegaremos allí (actividades)?
   - ¿Cómo sabremos si estamos en la dirección correcta (resultados)?
   - ¿Cuál es nuestro programa de acción (presupuesto)? ❑ Sí ❑ No
2. **¿Hay una gran probabilidad de que se pueda llegar a un consenso respecto de los siguientes temas?**
   - ¿Qué esperamos lograr?
   - ¿Qué creemos?
   - ¿Cuál es nuestro propósito?
   - ¿Qué nos distingue del resto o nos hace únicos? ❑ Sí ❑ No
3. **¿Estamos libres de fracasos y crisis inminentes?** ❑ **Sí** ❑ **No**
4. **¿Hay un compromiso profundo de parte del liderazgo de mayor jerarquía para emprender la planificación estratégica?** ❑ **Sí** ❑ **No**
5. **¿Existe un entendimiento compartido acerca de la naturaleza de la planificación estratégica entre las partes interesadas de la organización?** ❑ **Sí** ❑ **No**
6. **¿Existe un grupo de personas competentes que estén dispuestas y en condiciones de colaborar con el equipo de planificación estratégica?** ❑ **Sí** ❑ **No**
7. **¿Hay acceso a datos que reflejen las tendencias (políticas, económicas, sociales y tecnológicas) que afectan a los beneficiarios, donantes, socios y a la competencia de la organización?** ❑ **Sí** ❑ **No**
8. **¿Hay acceso a datos que reflejen el nivel de desempeño y los recursos actuales de la organización?** ❑ **Sí** ❑ **No**
9. **¿Existe dentro de la organización la habilidad de responder a problemas con soluciones nuevas?** ❑ **Sí** ❑ **No**
10. **¿Existe consenso respecto del mandato organizacional conferido al equipo de planificación?** ❑ **Sí** ❑ **No**
11. **¿Existen recursos adecuados (incluidos los facilitadores internos y externos a la organización), de modo que el equipo de planificación pueda llevar a cabo cada una de las siguientes tareas?**
    - Definir la misión y los valores organizacionales.
    - Identificar clientes e interesados.
    - Analizar el entorno externo.
    - Analizar el entorno interno.
    - Identificar los problemas estratégicos que afronta.
    - Formular estrategias para resolver estos problemas.
    - Establecer una visión organizacional eficiente para el futuro.
    - Transformar la visión en planes de actividades, presupuestos y áreas de resultados clave que se puedan supervisar.
    - Realizar el seguimiento de los "resultados obtenidos" en comparación con las "expectativas".
    - Hacer ajustes al plan. ❑ Sí ❑ No
12. **¿Existe un acuerdo respecto del proceso de planificación o el modelo que se usará?** ❑ **Sí** ❑ **No**

*Beryl Levinger es un distinguido Profesor de Gestión sin Fines de Lucro en el Instituto de Estudios Internacionales de Monterey y Director del Centro de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional del Centro de Desarrollo Educativo.

8.3 Planificación Estratégica

Un proceso de planificación estratégica y sus resultados sólo sirven si son honestos y útiles; "honestos" significa considerar los factores internos y externos con objetividad, y "útiles" implica poner en palabras los objetivos específicos y los pasos que ayudan a orientar el progreso de la organización.

Paso 1. Prepararse para Planificar: Definir el Mandato y el Alcance del Trabajo

- Formar un equipo de planificación estratégica.

  Para lograr la eficiencia y mejorar las posibilidades de que el plan sea útil, haga participar a las personas que estarán encargadas de implementarlo. Confeccione una lista de las aptitudes y experiencia necesarias de aquellas personas que podrían participar del proceso. Invite a un equipo interdisciplinario (representantes de programas y servicios, gestión y operaciones, finanzas y recaudación de fondos, y gobernabilidad) para asegurar que el plan se desarrolle de forma conjunta y realista.

- Designe a una persona de la organización como encargada y/o contrate a un consultor.

  Aunque puede contar con algún miembro del personal con la experiencia profesional para guiar a un equipo a través de un examen en profundidad, a menudo es preferible tener un consultor que no tenga intereses creados en la organización. Una persona de afuera puede aportar una mirada distinta y objetiva de su organización y la perspectiva de lo que ha funcionado en otras organizaciones que enfrentan problemas similares. Si decide que alguien de su organización realice la planificación estratégica en lugar de un consultor, debe formularse las siguientes preguntas:

  - ¿Esa persona puede ser imparcial al examinar las fortalezas y debilidades de la organización?
  - ¿Puede guiar al grupo hacia el consenso de forma diplomática y eficiente?
  - ¿Puede manejar los conflictos que podrían surgir durante el examen de la organización?

  Si contrata a un consultor para guiar el proceso de planificación estratégica, también podría designar a una persona o un equipo de la organización como encargados para trabajar con el consultor y gestionar la implementación del plan estratégico a fin de lograr el avance de la organización. De esa forma, cuando el consultor finaliza, el plan estratégico puede quedar con la(s) persona(s) designadas, quienes entenderán el plan y lo que se espera después de que termine el proceso de planificación.

  Cada consultor o facilitador tendrá su propio enfoque. No obstante, asegúrese de que el consultor y las personas designadas de la organización comprendan claramente cuáles son los efectos directos deseados y qué se espera de cada uno para evitar confusiones y otros problemas durante el proceso.

- Desarrolle un plan de trabajo y un cronograma y asigne a las personas tareas específicas.

  Desarrolle un plan de trabajo y asigne tiempo al proceso. Sea claro acerca de las funciones que desempeñará cada participante. Entre las tareas más importantes, están la de coordinación y registro del proceso. Designe una o dos personas que proporcionarán el apoyo administrativo y registrarán los debates por escrito.

  Con la planificación estratégica, es importante separar el trabajo que puede hacer de lo que debe hacer. Fije objetivos que se centren en lo que se debe hacer y asegúrese de que estos objetivos se puedan lograr. Si el comienzo presenta dificultades, empiece por algunas tareas simples. El ímpetu que se obtiene ante un pequeño avance puede inyectar energía a la organización para emprender desafíos mayores.

Paso 2. Revisar la Misión, Visión, y Valores Institucionales

La planificación estratégica comienza con un interés en la misión, la visión y los valores de la organización. Aunque estos términos a menudo se usan indistintamente, no son idénticos. Representan un marco para definir y comunicar el propósito de su organización desde el nivel más alto a más largo plazo (visión), hasta el nivel más específico de más corto plazo (objetivos).

Visión

Habitualmente, la visión es una declaración inspiradora respecto de qué la organización pone todo su empeño en lograr. Las ONG a menudo se centran en el problema que esperan resolver a través de una representación de una visión que proyectan hacia el futuro después de que el problema se haya resuelto o mitigado.

Ejemplo: “Nuestra ONG XYZ vislumbra una comunidad sin pobreza ni hambre, donde todos tengan acceso a la educación básica, atención médica y oportunidades económicas”.

Declaración de la misión

La declaración de la misión va un paso más allá de la visión, al resumir las medidas que tomará la organización para convertir la visión en una realidad. Se trata de una declaración que define el propósito de la organización y sus actividades cotidianas.

Ejemplo: “Nuestra misión es luchar contra la pobreza y el hambre en nuestra comunidad a través de programas educativos, de atención médica y de desarrollo económico que satisfagan las necesidades de la comunidad”.

Valores

Los valores de la organización son sus creencias más arraigadas que están plasmadas en las acciones de la organización. Su organización puede tener un conjunto de valores básicos.

Ejemplos: “Nuestra organización cree en brindar igualdad de oportunidades a todos en la comunidad, independientemente del sexo, origen étnico o creencias religiosas”.

“Nuestra organización cree que todos los niños tienen derecho a la educación básica”.

“Nuestra organización cree que nuestras prioridades deben estar impulsadas por y en consonancia con los deseos de la comunidad”.

Aunque no es probable que cambie el propósito de la organización, esta puede modificar su forma de pensar y de abordar un problema a medida que pasa el tiempo e implementa actividades. Si bien no es recomendable cambiar una estrategia continuamente, las organizaciones deben revisar su visión y declaración de misión con frecuencia. Esta es una oportunidad para reunir al personal y alinear la misión de los empleados con la misión y visión generales de la organización.

Para comenzar, responda las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué deseamos lograr (visión)?
- ¿Cuál es nuestro propósito (misión)?
- ¿Qué creemos (valores)?
- ¿Qué factores fuera de nuestra organización pueden afectarnos positiva o negativamente (factores externos)?
- ¿Dónde estamos en este momento (análisis interno)?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos (metas y objetivos estratégicos)?
- ¿Cómo llegaremos allí (actividades)?
- ¿Cómo sabremos si hemos llegado (resultados)?

Figura 48: Ejemplos de metas y objetivos

Metas	Objetivos
Amplias, de largo plazo	Específicos, de corto plazo
Dónde queremos estar	Los pasos necesarios para llegar allí
Abstractas, generales	Precisos, medibles
Aumentar la participación de la comunidad en el programa de desarrollo para jóvenes.	Reclutar 10 nuevos voluntarios de las iglesias/mezquitas locales. Reunir en pares a voluntarios con miembros del personal como guías. Organizar reuniones mensuales en el centro para la juventud con todos los voluntarios. Desarrollar un programa/evento anual para brindar un reconocimiento a las tres personas más destacadas que fueron imprescindibles para el programa.
Eliminar los obstáculos de la educación y ampliar las oportunidades educativas para asistir a la escuela secundaria.	Aumentar el acceso, garantizar que al menos 15 niños de la comunidad terminen su educación. Recaudar fondos de empresas de la región para pagar matrículas escolares y otros gastos para al menos 15 niños de la comunidad. Organizar a los voluntarios de la comunidad para trabajar un día al mes en proyectos de renovación y ampliación de la escuela existente.

Paso 3. Identificar las Metas Estratégicas

Las metas estratégicas son declaraciones generales de intenciones que se vinculan directamente con la declaración de la misión. Mientras que la visión, la misión y los valores tal vez nunca cambien, las metas estratégicas probablemente evolucionarán con el tiempo.

Ejemplo: Meta estratégica: aumentar el ingreso de los hogares con mujeres jefas de familia en la provincia X mediante la cría de animales mejorada y una mejor comercialización.

Paso 4. Definir los Objetivos Estratégicos

Su organización debe determinar cómo lograr sus metas estratégicas en los próximos tres a cinco años mediante el desarrollo de objetivos que sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y basados en el Tiempo (S.M.A.R.T.):

- **Específico:** ¿existe una descripción de una conducta o efecto directo o específico que esté asociado con un índice, un número, un porcentaje o una frecuencia?
- **Medible:** ¿hay una forma confiable de medir el progreso hacia el logro del objetivo?
- **Alcanzable:** ¿estamos apuntando demasiado alto? Con una cantidad de esfuerzo razonable, ¿podemos hacer lo que nos propusimos?
- **Realista:** ¿contamos con los recursos (personal, dinero, materiales, etc.) para producir un impacto real?
- **Basado en el tiempo:** ¿hay fechas de inicio y de finalización claramente establecidas o definidas?

Ejemplo de objetivo SMART:

- Para [año], nuestra ONG apoyará iniciativas destinadas a aumentar el ingreso de [Y número de] hogares con mujeres jefas de familia en la provincia X a través de mejores prácticas de reproducción y cría de animales y de una mejor comercialización.

Objetivo no muy SMART:

- Cambiar las prácticas de cría de animales (no específico ni medible ni con límite de tiempo).

Pasos 5 Y 6. Analizar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (SWOT)

"SWOT" es la sigla en inglés para Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Esta es una herramienta clave para la planificación estratégica porque examina a la organización misma y los entornos externos y futuros en los que opera la organización.

Las fortalezas y debilidades se refieren al funcionamiento interno de la organización; están relacionadas con los recursos y responsabilidades legales actuales. Las oportunidades y amenazas existen fuera de la organización, y se refieren al futuro.

Un análisis de SWOT puede ser parte del proceso de planificación o aplicarse a un problema o situación específica. Una forma rápida y fácil de abordar el análisis es hacer el ejercicio de la página siguiente.

Figura 49: Ejemplo de tipos de información para incluir en una matriz de análisis de SWOT

Factores internos	
Fortalezas (recursos) PREGUNTE: ¿Qué hacemos bien? ¿Cómo lo sabemos? **Por ejemplo:** • Capacidad • Recursos (financiamiento, suministros, etc.) • Ubicación y geografía • Innovación • Gestión • Alcance, conocimiento • Voluntarios • Ventajas competitivas	**Debilidades (responsabilidades legales)** PREGUNTE: ¿Qué podríamos hacer mejor? ¿Cómo mediríamos que estamos trabajando mejor? **Por ejemplo:** • Gestión financiera • Recursos humanos • Seguimiento • Recursos • Recaudación de fondos • Reclutamiento de voluntarios
Factores externos	
Oportunidades PREGUNTE: ¿Qué factores externos a la ONG podrían ayudarnos a funcionar mejor? **Por ejemplo:** • Tendencias en nuestro sector • ¿Qué están haciendo las agencias gubernamentales? • ¿Asociaciones, agencias, redes?	**Amenazas (desafíos)** PREGUNTE: ¿Qué factores externos a la ONG podrían obstaculizar nuestro mejor desempeño? Clasifíquelos por su "seriedad" y "probabilidad de ocurrencia". **Por ejemplo:** • Cambios en el gobierno • Catástrofes naturales

Ejercicio

Para realizar un análisis de SWOT, use los datos y observaciones de su autoanálisis (Capítulo 7) y de la planificación de comunicación (Capítulo 3) para determinar temas clave; a continuación, dé los siguientes pasos:

- Especifique un objetivo de la organización.
- Pídale a cada integrante del equipo que identifique las fortalezas de la organización relacionadas con este objetivo y distribuya tres tarjetas a cada uno para que escriba las tres fortalezas, una en cada tarjeta. Luego recolecte y agrupe las tarjetas para identificar los temas principales que identificó el equipo.
- Repita el ejercicio para las debilidades internas, oportunidades externas y amenazas o desafíos externos. Recolecte y agrupe las tarjetas para identificar los temas principales que identificó el equipo para cada uno de los elementos SWOT.
- Desarrolle una matriz (consulte la Figura 49).

Los siguientes son temas para reflexionar al revisar las diferentes secciones del análisis:

- **Sección de fortalezas:** factores que ayudarán a su organización a lograr sus objetivos programáticos, tales como la habilidad de satisfacer las necesidades de los beneficiarios, métodos altamente eficaces de prestar servicios, personal destacado o un lugar clave.
- **Sección de debilidades:** factores que dificultarán el logro de los objetivos programáticos, tales como la falta de recursos humanos capacitados, que, con corrección, pueden convertirse en fortalezas.
- **Sección de oportunidades:** factores externos que pueden ayudar al programa, tales como una decisión del gobierno de aumentar el acceso a los servicios médicos en el área del proyecto.
- **Sección de amenazas:** factores externos sobre los que no se tiene ningún control y que pueden afectar negativamente al programa, como problemas de seguridad que dificultan el trabajo en un área o cambios en la legislación del gobierno que afectan los servicios y obligan a modificar el programa.

Al documentar el análisis de SWOT, destaque cómo planea aprovechar las fortalezas, resolver las debilidades para que no limiten a la organización, y asegurar que las oportunidades y amenazas no afecten negativamente la habilidad de realizar las tares delineadas en el plan de acción.

Paso 7. Definir Como Alcanzar Cada Meta Estratégica; Crear un Plan de Acción

Defina los pasos que dará para alcanzar las metas estratégicas; estas serán la columna vertebral del plan de acción. Recuerde que las estrategias son los caminos que tomará la organización hacia el logro de las metas estratégicas identificadas. Es aconsejable seleccionar una combinación de estrategias para cada meta estratégica a fin de maximizar el impacto. En su plan de trabajo anual (Capítulo 3), se explican los pasos de manera detallada. En la planificación estratégica, en cambio, se tiene en cuenta el aspecto general con un horizonte temporal más amplio. Considere crear una hoja de cálculo, o plan de proyecto, para registrar cada tarea, qué y quiénes se necesitan para realizarla, y para qué fecha debe estar terminada (consulte la sección 7.4).

Paso 8. Identificar los Recursos Necesarios para Llevar a Cabo el Plan de Acción

Responda preguntas básicas, como:

- ¿Con qué fuentes de financiamiento contamos? ¿Dónde más podríamos conseguir fondos?
- ¿Qué recursos humanos necesitamos? ¿Qué miembros de nuestro personal tienen los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios?

Agregue las respuestas a su plan de acción.

Paso 9. Crear un Presupuesto para Implementar el Plan

Una vez que desarrolló el plan de acción e identificó los recursos necesarios, calcule cuánto costará llevarlo a cabo en los tres años siguientes.

Paso 10. Realice el Seguimiento y la Evaluación del Progreso; Ajuste el Plan Según sea Necesario Y

La comisión de planificación estratégica debe seguir reuniéndose regularmente para analizar el progreso interno y las realidades externas. Además, debe ser flexible y realizar modificaciones al plan según sea necesario.

8.4 Recursos En Línea Para la Planificación Estratégica

Existen muchos recursos excelentes disponibles en Internet para orientar su proceso de planificación estratégica. La Figura 50 enumera algunos ejemplos para que se inicie.

Figura 50: Selección de recursos en línea sobre planificación estratégica

Herramientas y recursos	Descripción
Herramientas de planificación estratégica de Civicus http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf	Esta serie de herramientas le ofrece un método para una planificación estratégica detallada. Puede reproducir el método en cualquier organización o proyecto que necesite planificación estratégica.
Desarrollo de planes estratégicos (pdf) http://www.coreinitiative.org/Resources/PublicationsAllianceStrategicPlanningTool.pdf	Una herramienta para organizaciones de base comunitaria y religiosas sin fines de lucro de Core Initiative y la Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, 2007
Autoanálisis de ONG a través de un ejercicio de SWOT http://www.networklearning.org	Un proceso simple de cuatro pasos que guía a una organización a través del proceso de identificar sus fortalezas y debilidades internas, además de las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. Uno de los muchos recursos
Resolución de problemas: SWOT y planes estratégicos http://www.networklearning.org/index.php?searchword=SWOT&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search	Uno de los muchos recursos y herramientas disponibles de forma gratuita para ONG que trabajan en áreas humanitarias o de desarrollo. Networklearning.org elabora o busca manuales que pueden ayudar a las ONG a desarrollar conocimientos y sugiere otros sitios web con buenos recursos.
Capítulo sobre planificación estratégica (pdf) www.ciir.org/Templates/System/Basket.asp?NodeID=91675.	Fortalecimiento de la capacidad para ONG locales: un manual de orientación de buenas prácticas, publicado por el Instituto Católico para las Relaciones Internacionales, 2005
Lista de control sobre planificación estratégica (NGO Café) http://www.gdrc.org/ngo/bl-stratpla.htm	Esta lista de control se puede usar para analizar la preparación de una organización para emprender la planificación estratégica. Su utilidad principal es planificar para la capacitación y la asistencia técnica que pueden contribuir a superar los obstáculos detectados.
Planificación estratégica (en organizaciones sin fines de lucro) http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm	Adaptado de La guía de campo para la facilitación y planificación estratégica sin fines de lucro de Carter McNamara, Authenticity Consulting, 2008
Planificación estratégica en organizaciones pequeñas sin fines de lucro: una guía práctica para el proceso http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm	Esta breve guía está diseñada para ayudar a los miembros del directorio y al personal de organizaciones pequeñas sin fines de lucro a elaborar planes estratégicos para fortalecer y sustentar su organización.

8.5 Resumen

Las organizaciones que emprenden una buena planificación estratégica están en una mejor posición para obtener financiamiento futuro, además de ganar perspectiva sobre la experiencia y su potencial para fortalecer su impacto en el futuro. Por último, las organizaciones que se toman el tiempo necesario para la planificación estratégica tienen más probabilidades de ser autosustentables y marcar una diferencia a largo plazo.

9 Búsqueda de Financiamiento Futuro

LA FOTOGRAFÍA ES CORTESÍA DE: ©FHI 360.

Búsqueda de Financiamiento Futuro

9.1 Visión General

9.2 Preparación

9.2.1 Cinco Consejos para la Búsqueda de Financiamiento

9.3 Investigación de Oportunidades de Financiamiento

9.3.1 Definición de Donantes
9.3.2 Tipos Comunes de Organizaciones Donantes
9.3.3 Fuentes Privadas de Financiamiento

9.4 Solicitud de Fondos del USG

9.4.1 Mecanismos de Financiamiento del USG
9.4.1.1 Adquisición Frente a Asistencia
9.4.1.2 Acuerdos de Cooperación Frente a Donaciones
9.4.2 Financiamiento del USG a Través de Procesos Competitivos
9.4.2.1 Declaración de Programa Anual (APS)
9.4.2.2 Pedido de Solicitudes (RFA)
9.4.2.3 Pedido de Propuestas (RFP)
9.4.2.4 Volver a Concursar
9.4.2.5 Concursos de Varias Etapas
9.4.2.6 Mecanismos de Donaciones
9.4.2.7 Aviso de Pre-Licitación

9.5 Diseño de Programas

9.5.1 Desarrollo de Objetivos
9.5.1.1 Definición de Indicadores
9.5.1.2 Datos Demográficos y Otros Datos del País
9.5.1.3 Datos de Programas Anteriores

9.6 Presupuesto

9.6.1 Categorías Presupuestarias Estándar
9.6.2 Costos Directos Frente a Costos Indirectos
9.6.3 Costo Compartido

9.7 Normas de Elegibilidad para Recibir Fondos del USG

9.8 Asociaciones

9.8.1 Búsqueda de Subbeneficiarios
9.8.2 Búsqueda de Fondos como Subbeneficiario

9.9 Resumen y Referencias

9.1 Visión General

El proceso de búsqueda de financiamiento puede ser desafiante, intimidatorio, emocionante y estresante. Hay mucha competencia y, en especial para las organizaciones pequeñas, el futuro de un programa puede depender de la habilidad de conseguir fondos.

Consulte

- Investigar oportunidades de financiamiento
- Mecanismos de financiamiento del USG
- Concursos de financiamiento
- Diseño de programas
- Presupuesto
- Asociaciones

Una recaudación de fondos exitosa requiere del uso eficaz de sus recursos para centrarse en oportunidades de financiamiento específicas y alineadas con el trabajo de su organización. Este capítulo lo ayudará a desarrollar una estrategia de recaudación de fondos al mostrarle cómo investigar sobre oportunidades de financiamiento (9.3), solicitar el financiamiento (9.4) y diseñar programas (9.5) y presupuestos (9.6). También encontrará secciones especiales sobre la elegibilidad para financiamiento (9.7) y la creación y aprovechamiento de asociaciones (9.8) con el fin de incrementar las oportunidades de financiamiento.

Objetivos

- Entender diferentes mecanismos de financiamiento del USG y procesos de concursos.
- Aprender estrategias de recaudación de fondos y solicitud de financiamiento.
- Mejorar su habilidad de presentar solicitudes convincentes para obtener fondos.

Términos y Siglas Claves

- **Acuerdo de Cooperación:** uno de los dos métodos que utiliza el USG para brindar asistencia. El USG utiliza este método cuando desea mantener un involucramiento substancial en un proyecto.
- **Adquisición:** una compra o un contrato del Gobierno de Estados Unidos (USG) con el fin de obtener algo para su propio uso. Esto incluye artículos, productos básicos o servicios.
- **APS:** declaración de programa anual, una solicitud de financiamiento que le permite al USG realizar varias adjudicaciones durante un período de tiempo.
- **Asistencia:** financiamiento del USG para un individuo o una organización a fin de lograr un objetivo público.
- **Categorías presupuestarias estándar:** categorías estándar que el USG les sugiere utilizar a todos los beneficiarios y que incluyen: personal, beneficios adicionales, consultores, viajes/transporte, equipos, suministros, servicios contractuales (contratistas), costos del programa (en ocasiones reemplazados por “costos de construcción”), otros gastos y costos indirectos.
- **Contrato:** el mecanismo que usa el USG en la adjudicación de adquisiciones.
- **Contribución en especie:** recursos que no son dinero en efectivo y que se aportan a un proyecto. Pueden incluir servicios de voluntarios, equipos, materiales o propiedades. También se pueden usar para cumplir con obligaciones de costo compartido.
- **Costo compartido:** la parte de los costos de un proyecto o programa no financiada por el USG. Puede tratarse de dinero en efectivo o contribuciones en especie.
- **Costos directos:** bienes y servicios comprados específicamente para beneficio exclusivo de un proyecto, que se facturan a cuenta de dicho proyecto.
- **Costos indirectos:** costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero que son difíciles de atribuir a un proyecto específico, como la electricidad o el personal de apoyo administrativo.
- **Donaciones:** un método que usa el USG para brindar asistencia. Con las donaciones, el USG retiene menos control sobre el programa, en comparación con los Acuerdos de Cooperación.
- **Fondos de contrapartida:** un porcentaje o monto fijo de recursos no provenientes del USG que los beneficiaros deben aportar, según lo exige a veces la USAID, a fin de que un proyecto sea elegible para recibir fondos.
- **Indicador:** un punto de datos específicos que registra una organización para realizar el seguimiento del progreso del programa.
- **Involucramiento substancial:** el derecho que tiene el USG de hacer aportes a un proyecto de asistencia financiado por medio de un Acuerdo de Cooperación.

Este derecho suele incluir la capacidad de aprobar planes de trabajo, presupuestos, persona clave, planes de evaluación y seguimiento y subbeneficiarios. El Acuerdo de Cooperación especifica las áreas de involucramiento substancial.

- **Monto comprometido u obligación**: el monto que la USAID ha destinado al programa. No hay ninguna garantía de que la USAID reembolse al beneficiario aquellos gastos que superen el monto comprometido.
- **MOU:** memorándum de entendimiento, un documento que se puede usar como confirmación de los términos acordados si no se ha celebrado un contrato formal que registre el acuerdo oral. Además, también puede establecer los principios básicos y las pautas que regirán el trabajo conjunto de las partes para lograr sus objetivos. Este documento no se debe usar en el caso de una transferencia de fondos.
- **NICRA:** Tasa de Costo Indirecto Negociado, una tasa negociada de manera individual entre una organización y la USAID para cubrir costos indirectos. (Para obtener más información acerca de costos indirectos y la NICRA, consulte la *Guía de las mejores prácticas para costos indirectos* de la USAID en http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf).
- **Personal clave:** se refiere a cargos del proyecto y a las personas que cubren los cargos específicos. Por lo general, los cargos identificados en un Acuerdo de Cooperación como personal clave son aquellos puestos de liderazgo considerados esenciales para la implementación exitosa del proyecto total.
- **RFA:** pedido de solicitudes, un mecanismo para donaciones o Acuerdos de Cooperación, lo que significa que la USAID anticipa el financiamiento de actividades con supervisión limitada. El RFA es el medio más común de pedir solicitudes de las ONG.
- **RFP:** pedido de propuestas, un mecanismo para contratos. Los contratos pueden adjudicarse a cualquier tipo de organización, aunque frecuentemente se usan para organizaciones con fines de lucro.

9.2 Preparación

Aunque pueda haber una infinidad de oportunidades de financiamiento, una organización debe sopesar una serie de factores y decidir qué fuentes específicas buscar. Al considerar el financiamiento futuro, es importante conocer su organización, tener una misión y visión claras y comprender qué es lo que hace bien. Esto ayudará a su organización a decidir qué fuentes de financiamiento tratar de conseguir y qué tipo de programas considerar para implementar. Un análisis así de realista y meditado conducirá a una mejor combinación patrocinador-beneficiario.

Una vez que una organización ha encontrado una oportunidad de financiamiento apropiada, el siguiente paso es venderse como la mejor organización para el trabajo en cuestión. Cada ONG tiene su propia estrategia para diferenciarse de otras organizaciones y vender su profesionalismo, experiencia y capacidad. Habitualmente, las estrategias de las ONG incluyen uno o más de los siguientes recursos:

- **Experiencia geográfica:** ¿su ONG tiene experiencia en la prestación de servicios a un área geográfica en particular? Independientemente del tamaño, desde una sola comunidad a una región de varios países, la experiencia de trabajo en un área a menudo sugiere que una organización puede proporcionar información detallada sobre los aspectos políticos, culturales y lingüísticos. También implica tener personal y oficinas en el terreno y listos para empezar.
- **Conocimientos técnicos:** ¿su ONG se especializa en ofrecer un servicio en particular? En general, tener conocimientos técnicos en un área en particular, como comunicaciones de cambios de conducta o la puesta en marcha de intervenciones de cuidados domiciliarios, es más que sólo tener experiencia; también sugiere que usted es un proveedor competente en su área de especialización.
- **Especialización demográfica:** ¿se especializa su ONG en el trabajo con o la prestación de servicios a un grupo demográfico específico, como mujeres, niños o poblaciones de alto riesgo? De forma similar a los conocimientos en el área técnica, la especialización en un grupo demográfico específico puede indicar una sensibilidad particular para brindar servicios al grupo al que están dirigidos.
- **Aprovechamiento de recursos especiales:** ¿su ONG tiene la habilidad de sacar provecho de un recurso importante? Las organizaciones religiosas sin fines de lucro (FBO) normalmente aprovechan fondos privados y voluntarios que están motivados por la religión para apoyar las iniciativas de

la organización. De manera similar, las ONG relacionadas con universidades específicas y organizaciones profesionales a menudo aprovechan el personal de la universidad o los recursos corporativos.

Las organizaciones grandes pueden usar una combinación de estas estrategias pero muchas organizaciones más pequeñas generalmente tienen un recurso principal en el que centran sus estrategias de recaudación de fondos. Por ejemplo, una organización que se especializa en brindar servicios en un país en particular se centrará en explorar oportunidades de financiamiento en ese país; una organización que se especializa en un área técnica se empeñará en encontrar posibilidades para financiar ese servicio específico.

Para lograr el éxito en la recaudación de fondos, debe utilizar las fortalezas de su organización. Si no lo hace, perderá tiempo y recursos al ir tras adjudicaciones en las que no está en una buena posición para ganar o terminará solicitando fondos para actividades que no se adecuan a su misión. Desarrollar una estrategia de recaudación de fondos específica le permite maximizar sus esfuerzos, mantenerse fiel a su misión como organización y, en última instancia, aumentar sus posibilidades de ganar las adjudicaciones que busca.

9.2.1 Cinco Consejos para la Búsqueda de Financiamiento

1. *Solicite un monto de financiamiento razonable y apropiado.*

   Cuando solicita financiamiento, verifique los límites presupuestarios de la licitación y desarrolle un campo de acción para el programa (por ejemplo, cobertura geográfica y objetivos propuestos) que se adapte a esos límites. (Para obtener más información sobre el presupuesto de su programa, consulte la sección 9.6 sobre Presupuesto).

2. *Brinde detalles específicos en las propuestas.*

   Los revisores técnicos que evalúan las propuestas constantemente preguntan: "¿Cómo?". No es suficiente enunciar lo que hará; explique cómo lo hará. Describa de qué manera su enfoque es diferente o tuvo éxito en el pasado. Explique cuánto costará y cómo realizará el seguimiento de los efectos directos. Antes de presentar una propuesta, relea el documento entero y pregúntese constantemente "cuánto" y "cómo": ¿Cuánto cuesta? ¿Cómo lo medirá? ¿Cómo funcionará eso? ¿Cómo obtendrá ese resultado?

3. *Forme una red de socios.*

   Las asociaciones exitosas vienen en todas las formas y tamaños: de grandes organizaciones a pequeñas, de empresas del sector privado a instituciones benéficas y grupos religiosos. Pueden incluir organizaciones que brindan diferentes servicios o que son similares entre sí. La clave para el éxito es la buena disposición de las organizaciones para trabajar juntas en una causa común con el fin de sacar provecho a las diferentes fortalezas de cada una. Cuanto más amplia es la red de relaciones, más oportunidades de posibles asociaciones tendrá.

4. *Sea preciso al responder a licitaciones.*

   Los errores comunes al responder a licitaciones incluyen no tratar puntos o criterios fundamentales, no cumplir con una fecha límite por sólo unas horas o no respetar los requisitos de presentación. Se pueden perder semanas enteras de trabajo si no incluye un presupuesto o no utiliza la plantilla adecuada. Cuando decide responder a una licitación, su primer paso debería ser examinarla bien para conocer los requisitos exactos de presentación: qué documentos se exigen, límite de páginas, fechas y horarios de vencimiento, instrucciones de presentación, etc. Confeccione una lista de control y recuerde verificar cada requisito antes de presentar su propuesta final. Si está dentro de sus posibilidades, presente su propuesta lo antes posible para evitar problemas de último momento.

5. *Inicie proyectos piloto con fondos privados, si fuera posible.*

   Si su organización tiene fondos privados, considere comenzar un proyecto piloto. Los proyectos piloto desarrollados a pequeña escala que aplican los mismos principios de diseño técnico, gestión de proyectos, evaluación y seguimiento (M&E) y presupuesto que los proyectos a gran escala pueden aportar a su organización una experiencia valiosa que puede utilizar posteriormente al solicitar financiamiento. Una propuesta para extender un programa existente, incluso un programa piloto, se debe basar en más evidencia que un programa nuevo. Esto brinda al donante más garantías de que el proyecto propuesto tiene una gran probabilidad de tener éxito.

9.3 Investigación de Oportunidades de Financiamiento

Elegir los mejores métodos para que su organización recaude fondos requiere inteligencia y planificación. La mayoría de las organizaciones no tienen los recursos para intentar conseguir cada oportunidad de financiamiento que surge; por eso, deberán determinar qué fuentes de financiamiento más probablemente apoyarían sus objetivos. La variedad de fuentes de financiamiento abarca desde las designadas para fines muy específicos a otras con prácticamente ninguna condición ni estipulación. Esta sección trata sobre la identificación y la comprensión de las diferentes oportunidades de financiamiento que pueden estar disponibles para su organización. La sección de referencias al final del capítulo incluye enlaces a recursos (9.9) sobre diversas estrategias de recaudación de fondos.

La recaudación de fondos requiere tiempo y habilidad. Cuando intenta conseguir apoyo financiero para sus programas, necesita dedicar recursos para investigar y solicitar el financiamiento, y explorar otros métodos de recaudación de fondos. La mayoría de las organizaciones tienen recursos limitados, de modo que decidir cuánto tiempo y energía del personal desviar de la implementación a la recaudación de fondos puede ser todo un desafío. No obstante, la recaudación de fondos no es sólo una cuestión de dedicar tiempo; también se trata de usar el tiempo y las habilidades que tiene con la mayor eficiencia posible.

9.3.1 Definición de Donantes

Por lo general, "donante" hace referencia a una organización cuyo propósito principal es distribuir fondos a organizaciones sin fines de lucro para que implementen programas con el fin de lograr objetivos específicos. Los donantes pueden ser gobiernos, individuos, empresas u otras organizaciones. Cientos de donantes proporcionan financiamiento para resolver una variedad de problemas en países de todo el mundo; algunos aportan miles de millones de dólares, otros, algunos miles. Algunos realizan concursos abiertos, mientras que otros apoyan a tipos específicos de organizaciones. Algunos aportan fondos que el beneficiario puede gastar a su entera discreción, mientras que otros pueden proporcionar fondos para un fin muy específico.

Encontrar donantes adecuados implica tiempo e investigación. Esta sección describe tipos comunes de donantes.

9.3.2 Tipos Comunes de Organizaciones Donantes

La siguiente lista puede ayudarlo a conocer los donantes o agencias que podrían estar dispuestos a respaldar sus programas o a asesorarlo sobre cómo acceder a recursos para financiar sus proyectos:

- **Gobiernos anfitriones:** los ministerios de gobierno a menudo tienen programas que brindan financiamiento a las ONG para implementar programas. Por lo general, sus prioridades se detallan en los documentos de planificación estratégica del país, que pueden incluir información sobre cómo planean financiar las iniciativas necesarias en sus países.
- **Otros gobiernos (organizaciones/agencias bilaterales):** al igual que el USG proporciona financiamiento a través de diversas agencias como la USAID, el Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU. o el Departamento de Trabajo de EE. UU., otros gobiernos también brindan financiamiento para el desarrollo. Generalmente, este financiamiento es organizado por una agencia similar a la USAID, por ejemplo, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID, www.dfid.gov.uk), la Agencia de Desarrollo Internacional Canadiense (CIDA, www.acdi-cida.gc.ca), la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AusAID, www.ausaid.gov.au) y el Banco Mundial (www.worldbank.org).
  - **Programas de embajadas:** en ocasiones, las embajadas extranjeras disponen de fondos para respaldar proyectos a pequeña escala.
- **Organizaciones de financiamiento multilateral:** estas organizaciones aúnan recursos de los gobiernos, el sector privado e individuos a fin de proporcionar financiamiento para causas específicas; el Fondo Mundial para la Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (http://www.theglobalfund.org/en/), y las agencias de las Naciones Unidas (el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA [UNAIDS, www.unaids.org] y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF, www.unicef.org/]) son algunos de los ejemplos más comunes.

- **Fundaciones privadas:** las fundaciones benéficas importantes a veces tienen donaciones para programas. Para más información, ingrese a www.foundationcenter.org.
- **Grupos religiosos:** cientos de instituciones benéficas religiosas recaudan fondos de sus miembros para hacer donaciones y brindar financiamiento a organizaciones.
- **Donaciones benéficas corporativas:** algunas corporaciones importantes tienen programas para financiar proyectos en los países en los que operan.
- **Marketing corporativo relacionado con una causa:** esto asocia el apoyo corporativo a una causa benéfica con la compra o promoción de un servicio o producto. Un ejemplo es la campaña Product Red promocionada por el cantante y líder de la banda de rock U2, Bono, desde su lanzamiento en 2006. Al comprar artículos seleccionados de la marca Product Red en empresas como Gap Inc. y Starbucks Corp., los consumidores también pueden apoyar a organizaciones sin fines de lucro como el Fondo Mundial para la Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria.

9.3.3 Fuentes Privadas de Financiamiento

El apoyo de fuentes privadas puede ser monetario o contribuciones en especie. Obtener donaciones de individuos, fundaciones o empresas tiene muchas ventajas. El dinero recaudado de forma privada a menudo va a un fondo general que financia las operaciones diarias de una organización en lugar de estar atado a un programa específico; además de que se puede usar como fondos de contrapartida o costo compartido para extender su programa financiado por la USAID (y posiblemente hacerlo un socio más atractivo en el proceso). Otra ventaja es que los fondos privados por lo general están disponibles de inmediato y tienen menos regulaciones, requisitos de informes y restricciones respecto de las adquisiciones.

Existen numerosas estrategias para recaudar dinero de fuentes privadas. Algunas organizaciones aprovechan las conexiones con grupos religiosos u otras organizaciones que comparten sus inquietudes. Otras tratan de recaudar fondos al dar a conocer su trabajo al público; esperan que una buena impresión incentive a las empresas y/o particulares a apoyar sus programas.

Las estrategias de recaudación de fondos privados más exitosas se basan en "a quién conoce"; es decir, las conexiones existentes de las personas de su organización. Por ejemplo, si su organización es un grupo religioso, puede sacar provecho de una red de iglesias, sinagogas o mezquitas, o personas que comparten su religión para recaudar fondos. Si los miembros de su directorio, o el personal o incluso sus voluntarios, tienen conexiones personales con empresas u otras organizaciones, puede estar en condiciones de utilizarlas para solicitar donaciones.

De usted depende el descubrir las conexiones que pueden ayudarlo a recaudar fondos. Con creatividad, no hay límite para las posibles ideas. A continuación, encontrará algunos consejos para tener en cuenta a la hora de recaudar fondos.

- *Procure "repetir clientes".*

  Quienes pertenecen al mundo de los negocios saben que requiere mucho menos esfuerzo hacer que vuelva un cliente que lograr que un cliente nuevo entre a su tienda por primera vez. Lo mismo es válido para las donaciones privadas. Por lo tanto, considere estrategias para que quienes lo respaldan sigan interesados en hacerlo. Por ejemplo, elabore un boletín informativo que describa cómo emplea los fondos o agradezca las grandes donaciones a través de placas especiales o letreros en los sitios del proyecto.

- *Pida donaciones.*

  Si le comenta a un grupo, empresa o individuo acerca del gran trabajo que realiza, pero no le dice que necesita apoyo o no explica cómo pueden ayudar a su organización, los posibles donantes no sabrán que está solicitando donaciones. Sea directo y concreto al solicitar apoyo y ofrezca diferentes opciones para hacerlo, incluidas las donaciones en especie o contribuciones de dinero en efectivo.

- *Ofrezca formas de participación para individuos y organizaciones*.

  A las personas que apoyan a las organizaciones les gusta sentirse involucradas. Piense en formas de hacer participar más a las empresas privadas e individuos en su organización. Por ejemplo, podría organizar oportunidades especiales para voluntarios a fin de permitir que las personas vean sus proyectos de cerca y tengan la posibilidad de contribuir. O bien, si alguien ha demostrado un compromiso con su ONG al ofrecer un apoyo significativo, podría pedirle que se integre a su directorio o se desempeñe como asesor de un proyecto en particular.

Además, considere solicitar contribuciones en especie, es decir, recursos que no sean monetarios. En lugar de comprar todo con dinero en efectivo, busque donaciones de la comunidad. El apoyo en especie, o contribuciones que no son dinero en efectivo, podría incluir productos que, de otro modo, tendría que pagar. Por ejemplo, cuando alguien le ofrece un servicio, suministros o ayuda gratuita, usted está recibiendo apoyo en especie. Esta clase de contribuciones puede provenir de miembros de su organización, su comunidad o de otras fuentes.

La combinación correcta de estrategias y tácticas de recaudación de fondos es fundamental y varía de una organización a otra. La Figura 51 enumera una cantidad de posibles fuentes de fondos mencionadas anteriormente, además algunas de las ventajas y desventajas de cada una para considerar antes de decidir qué combinación de medidas tomar.

Figura 51: Visión general de fuentes de recaudación de fondos*

Fuente	Ventajas	Desventajas
Individuos	• Fuente base que se puede generar • Los donantes pueden convertirse en posibles promotores de la causa • Los voluntarios pueden ser una fuente de dinero y/o conexiones a otras fuentes	• Costosos para desarrollar, probablemente generan poco rendimiento por un gran esfuerzo • Riesgosos para ONG sin experiencia • Se necesita participación importante del directorio, la gerencia, el personal y voluntarios • Probable servicio en especie de voluntarios
Fundaciones privadas	• Pueden ser la fuente de grandes sumas de dinero • El financiamiento de menor monto puede ser constante • Pautas y procesos claros • Personal profesional accesible • Comprometidas con el cambio social • Pueden tener fechas límite rotativas	• Las grandes sumas de dinero pueden ser por única vez • Pueden estar ligadas a objetivos muy específicos no alineados con los de la ONG
Fundaciones corporativas	• Pueden ser la fuente de grandes sumas de dinero • El financiamiento de menor monto puede ser constante • Personal profesional accesible • En consonancia con las necesidades de la comunidad	• Pueden estar ligadas a objetivos muy específicos no alineados con los de la ONG
Grandes corporaciones	• Pueden ser la fuente de grandes sumas de dinero • El financiamiento de menor monto puede ser constante • Personal profesional • Pueden tener un proceso de solicitud menos formal	• Pueden estar ligadas a objetivos muy específicos no alineados con los de la ONG • Pueden desear representación en el directorio • El acceso puede requerir conexiones personales • Deben comprender la naturaleza de las actividades (productos o servicios)
Marketing corporativo relacionado con una causa	• Genera ingresos a corto plazo • Fomenta la imagen de la ONG en el mercado • Fomenta la toma de conciencia sobre el problema • Atrae voluntarios • Genera publicidad • Facilita el proceso de donaciones de individuos	• Solución de corto plazo • Puede estar ligado a objetivos muy específicos no alineados con los de la ONG • La asociación puede deslucir la imagen de la ONG • Puede alienar a voluntarios clave u otros donantes • Distrae a los consumidores de los problemas reales

Figura 51: Visión general de fuentes de recaudación de fondos *(continuación)*

Fuente	Ventajas	Desventajas
Pequeñas empresas locales	• Muy informales • El dinero puede ser constante • Las conexiones personales son fundamentales • El interés local es importante • No son complicadas respecto del formato de la donación	• Pequeños montos de dinero • Rango de interés limitado • Los contactos personales son muy importantes
Iglesias, organizaciones religiosas sin fines de lucro, asociaciones	• A menudo buscan proyectos grupales • Pueden estar orientadas a las bases populares • Comprometidas con el bien público	• Los servicios en especie son los más frecuentes • Necesidad de ajustarse a su perspectiva local, religiosa o de servicio
Gobiernos nacionales/locales (es decir, gobiernos anfitriones)	• Posibilidad de grandes sumas de dinero • Pautas, procesos y plazos claros • La influencia política ayuda • Pueden ser fuentes de financiamiento constante • El interés es el bien público	• El proceso de solicitud puede ser complicado y llevar mucho tiempo • Pueden demandar informes y registros extensos • Pueden estar ligados a objetivos muy específicos no alineados con los de la ONG
Organizaciones multilaterales (UNAIDS, UNICEF, Fondo Mundial, etc.)	• Posibilidad de grandes sumas de dinero • Pautas, procesos y plazos claros • Pueden ser fuentes de financiamiento constante • El interés es el bien público	• El proceso de solicitud puede ser complicado y llevar mucho tiempo • Pueden demandar informes y registros extensos • Pueden estar ligadas a objetivos muy específicos no alineados con los de la ONG • Nivel de alta competitividad
Organizaciones bilaterales (DFID, EU, AUSAID, etc.)	• Posibilidad de grandes sumas de dinero • Pautas, procesos y plazos claros • Pueden ser fuentes de financiamiento constante • El interés es el bien público	• El proceso de solicitud puede ser complicado y llevar mucho tiempo • Pueden demandar informes y registros extensos • Pueden estar ligadas a objetivos muy específicos no alineados con los de la ONG • Nivel de alta competitividad • Puede ser obligatoria la inscripción en el país

*Basada en E.M. Hatfield, disponible en http://www.managementhelp.org/fndrsng/np_raise/np_raise.htm

Para ayudar a encontrar la combinación correcta de enfoques de recaudación de fondos, puede considerar elaborar un cuadro como el de la Figura 52 para una ONG que busca apoyo para su programa de niños huérfanos y vulnerables (OVC).

Figura 52: Ejemplo de análisis de fuentes para la recaudación de fondos*

Fuente de financiamiento	Posibles recursos disponibles	Tiempo y recursos necesarios para continuar	Unidad de tiempo para recibir el posible financiamiento	Competencia
Donaciones para Niños huérfanos y vulnerables (OVC) del Ministerio de Bienestar Infantil	De USD 10 000 a USD 50 000 por año, renovable por 5 años como máximo, para trabajar con gobiernos de distritos en prioridades de OVC	Se debe participar en Sesiones de planificación de OVC semanales mientras se desarrolla el plan anual	Donaciones otorgadas cada año en verano	Nivel competitivo, pero estamos en buena posición para recibir una donación para nuestro distrito, debido a que el distrito ha brindado un gran apoyo al trabajo que realizamos en el pasado

Donaciones de la Fundación de la Iglesia XYZ	Donaciones de USD 5000 a USD 50 000 por única vez para financiar el fortalecimiento de la capacidad de la iglesia a fin de satisfacer las necesidades de OVC	Tomará aproximadamente 1 semana para elaborar una propuesta	Donaciones otorgadas de forma rotativa; pueden transcurrir de 3 a 9 meses antes de recibir el financiamiento	Nivel algo competitivo, pero somos la única organización financiada por la iglesia XYZ de esta región, lo que nos ubica en una buena posición si tenemos una buena propuesta
Individuos privados	El año pasado obtuvimos un promedio de USD 1500 en total por mes de particulares, que se incorpora a nuestro fondo general para costos administrativos y de programación	El año pasado el directorio y el equipo ejecutivo visitaron a los grupos de la iglesia y otras organizaciones para recaudar fondos. Además mantenemos una lista de correo electrónico y un boletín informativo que ayudan a generar fondos. De esto se encargan dos personas y les lleva casi 5 días al mes	El financiamiento llega de forma regular y se puede usar para las necesidades inmediatas	En el pasado obteníamos pocos ingresos pero de forma constante gracias a pequeñas donaciones individuales
APS para OVC de la Misión de la USAID	De USD 250 000 a USD 500 000 anualmente durante 2 ó 3 años para brindar servicios para OVC	Aproximadamente 3 semanas dedicadas a desarrollar la propuesta, con el personal existente en su mayoría. Puede ser necesario contratar a un editor para que corrija la propuesta final	Aproximadamente 6 meses antes de que se otorguen las adjudicaciones	Nivel muy competitivo; sólo se otorgarán de 6 a 8 acuerdos

* Los datos de esta tabla son sólo un ejemplo y no están basados en investigación de financiamiento real.

9.4 Solicitud de Fondos del USG

Se pueden encontrar oportunidades de financiamiento de las agencias del USG en dos sitios web:

- Grants.gov (http://www.grants.gov) brinda información sobre toda la asistencia del USG (donaciones y Acuerdos de Cooperación).
- Oportunidades Comerciales Federales o "FedBizOpps.gov" (http://www.fbo.gov) proporciona información sobre todas las adquisiciones del USG (contratos).

Ambos sitios contienen guías para el usuario, tutoriales y otros consejos útiles. Además, puede buscar por agencia y por palabra clave.

Otra característica útil es la publicación de anuncios de adjudicaciones. Una organización que procura ser considerada como beneficiaria en una adjudicación más grande puede verificar el sitio para ver quién recibió una adjudicación, y luego comunicarse con el beneficiario para determinar si está en la búsqueda de subbeneficiarios que ayuden a implementar el programa.

Considerar anuncios anteriores, que están archivados en los sitios mencionados a continuación, ofrece una idea de lo que se requería en el pasado al solicitar una fuente de fondos en particular. Por ejemplo, si busca fondos de la Misión de la USAID en un país específico, puede indagar en los anuncios anteriores de la Misión para ver qué tipos de financiamiento ofrecía y qué se requería de las organizaciones durante el proceso de solicitud. Estos requisitos pudieron cambiar pero puede obtener algunas ideas sobre cómo preparar mejor a su organización para anuncios futuros.

- Recursos para el solicitante de Grants.gov (http://grants.gov/applicants/app_help_reso.jsp)
- Guía para el proveedor de FedBizOpps (https://www.fbo.gov/downloads/FBO_Vendor_Guide.pdf)

Antes de comenzar el proceso de solicitud de fondos del USG, debe comprender los

mecanismos que usa el USG para adjudicar financiamiento a las organizaciones y cómo funcionan los concursos para obtener el financiamiento del USG.

9.4.1 Mecanismos de Financiamiento del USG

El USG tiene dos métodos para otorgar financiamiento a las organizaciones. El primero es a través de adquisiciones y el otro, a través de asistencia. El USG adjudica contratos para adquisiciones y donaciones o Acuerdos de Cooperación para asistencia.

9.4.1.1 Adquisición Frente a Asistencia

Adquisición es cuando la USAID compra algo. Esto puede ser cualquier cosa, desde lapiceras y papel a servicios especiales, como tecnología informática, servicios de impresión o servicios de salud, y se realiza mediante contratos.

Asistencia es cuando la USAID proporciona financiamiento (u otra cosa de valor) a un tercero para la implementación de programas que contribuirán al bien público.

9.4.1.2 Acuerdos de Cooperación Frente a Donaciones

La diferencia principal entre las donaciones y los Acuerdos de Cooperación es que el USG retiene una participación mayor en los Acuerdos de Cooperación a través de lo que se denomina “involucramiento substancial” (2,6). Dependiendo de los detalles específicos de la adjudicación, el involucramiento substancial puede incluir el derecho de aprobar los planes de implementación, planes de trabajo, planes de M&E, personal clave y subbeneficiarios.

9.4.2 Financiamiento del USG a Través de Procesos Competitivos

Uno de los principios básicos del financiamiento del USG es que se adjudica por concurso (excepto en ciertas situaciones extraordinarias). Para que estos concursos sean justos y abiertos, en la medida de lo posible, el USG evita acciones que le otorguen a una organización una ventaja injusta sobre otra. Por lo tanto, si se le pregunta al USG sobre una licitación en particular, sólo proporciona una respuesta si lo hace para todas las demás organizaciones que solicitan el financiamiento.

Cuando el USG anuncia una oportunidad de financiamiento en particular, por lo general, brinda los siguientes tres detalles fundamentales:

- **Criterios de elegibilidad:** qué tipos de organizaciones son elegibles para solicitar financiamiento.
- **Criterios de puntaje para las solicitudes:** cómo se puntuarán las solicitudes.
- **Requisitos de solicitud:** qué documentos e información deben presentar las organizaciones, y cómo y cuándo deben hacerlo.

Cuando solicita el financiamiento del USG, debe cumplir estos criterios y requisitos. Si los criterios de puntaje del concurso le otorgan una gran importancia a las organizaciones que demuestran tener experiencias exitosas en la implementación de programas similares, es aconsejable que incluya la experiencia de su organización en su propuesta.

Tipos de Mecanismos de Licitación

El USG usa diferentes tipos de mecanismos de licitación para adjudicar fondos. Los más comunes son mecanismos competitivos como declaraciones de programas anuales (APS), pedidos de solicitudes (RFA) o pedidos de propuestas (RFP), y a menudo implican la ejecución de uno o más contratos/acuerdos para un período fijo. No obstante, el USG usa muchas variaciones y estrategias para lograr diferentes resultados de programación.

9.4.2.1 Declaración de Programa Anual (APS)

Una APS es una licitación para otorgar financiamiento que le permite al USG realizar varias adjudicaciones en un período definido. En ocasiones, el USG usa APS para otorgar adjudicaciones de diferentes agencias.

El USG usa la APS para incentivar a posibles solicitantes a proponer enfoques innovadores y eficaces para superar un desafío específico. Las solicitudes de APS siguen temas generales

que se detallan en la licitación, y las ONG locales que solicitan fondos proponen las actividades sugeridas en sí mismas por su cuenta. Por lo general, las solicitudes se aceptan y se revisan de forma rotativa en un período definido, por ejemplo, un año. Aunque el USG puede establecer un monto máximo de adjudicación para cada donación, según una APS, se pueden aceptar solicitudes por cualquier monto hasta el máximo y por períodos variables. Generalmente, el USG establece un total de presupuesto global para la licitación, y una vez que se comprometen esos fondos o después de un año, se cierra la convocatoria de solicitudes.

9.4.2.2 Pedido de Solicitudes (RFA)

El RFA es el medio más común de pedir solicitudes de las ONG. Un RFA es una licitación general con un plazo estipulado. El alcance de un RFA puede variar, desde un interés en actividades específicas a ser muy amplio. Con excepción del tiempo, generalmente un RFA es tan flexible como una APS. Al igual que una APS, es un mecanismo para donaciones o Acuerdos de Cooperación, lo que significa que anticipa el financiamiento de actividades con supervisión limitada.

9.4.2.3 Pedido de Propuestas (RFP)

Los proyectos también pueden ser financiados a través de RFP, que son instrumentos de adquisición que conducen a la ejecución de contratos. Los contratos pueden adjudicarse a cualquier tipo de organización, aunque frecuentemente se usan para empresas con fines de lucro, ya que con este mecanismo se permite el pago de tarifas (es decir, lucro).

9.4.2.4 Volver a Concursar

Un proyecto financiado por el USG generalmente tiene un período limitado de desempeño, por ejemplo, cinco años. No obstante, si la circunstancia que el proyecto trataba de solucionar aún existe cuando el proyecto finaliza, el USG puede decidir “volver a concursar” el programa; en tal caso, se inicia un nuevo proceso de propuestas para continuar el trabajo. La organización con la adjudicación original, llamada “titular”, es elegible para solicitar pero debe competir en un concurso abierto para una nueva adjudicación. La licitación tiene criterios claros, y los solicitantes serán evaluados por concurso.

No evite solicitar para un proyecto cuando existe un titular. Nunca se sabe si pudo haber problemas de desempeño con el ganador anterior o quizás el USG preferirá el nuevo enfoque que ofrece su organización.

Un aspecto único de volver a concursar es que puede averiguar qué funcionó bien y qué problemas pueden haber ocurrido en la adjudicación original. Considere hablar con los líderes de la comunidad, beneficiarios y subbeneficiarios que participaron en el programa original.

Si usted es un titular que vuelve a concursar, no dé por sentado que va a ganar. Incorpore las lecciones que aprendió a partir de su experiencia en su solicitud y sugiera nuevos enfoques que adoptará si gana una segunda adjudicación.

9.4.2.5 Concursos de Varias Etapas

A menudo, el USG utiliza varias etapas en los concursos, especialmente cuando espera un gran número de solicitantes. La primera etapa requiere un breve documento conceptual que describe el proyecto propuesto en un alto nivel con un presupuesto simplificado. El USG revisa estos documentos conceptuales y permite que un número limitado de solicitantes pasen a la segunda etapa, donde presentan solicitudes técnicas y presupuestos detallados.

Este proceso le otorga a las organizaciones una oportunidad excelente de ingresar a un concurso sin dedicar el tiempo y los recursos necesarios para desarrollar una propuesta completa.

9.4.2.6 Mecanismos de Donaciones

Una estrategia que usa el USG para limitar el número de adjudicaciones que maneja directamente, aunque también le permite ofrecer adjudicaciones menores a un número mayor de organizaciones, es crear un programa de donaciones. En este tipo de programa, el USG otorga una sola adjudicación a una organización con la capacidad de competir, adjudicar y gestionar numerosas adjudicaciones menores. Con frecuencia, el USG le exige a la organización que implementa

que otorgue donaciones a tipos específicos de entidades para fines específicos; por ejemplo, puede requerir que todas las donaciones estén dirigidas a organizaciones de base comunitaria (CBO) para que presten servicios para OVC en sus comunidades. En ocasiones, los programas de donaciones vienen acompañados de asistencia técnica, capacitaciones y otros beneficios para los subbeneficiarios. Para las organizaciones más pequeñas, puede ser una forma excelente de aprovechar los recursos del USG.

La mayoría de los programas de donaciones se ejecutan a nivel del país a través de una Misión de la USAID, que representa a la agencia en el país respectivo. Debido a que son administradas por un tercero, estas oportunidades no se publican en http://www.Grants.gov ni en http://www.fbo.gov. Conéctese con otras organizaciones o comuníquese con su Misión local de la USAID para averiguar si ya existen programas de donaciones en su país y cuándo estará disponible la próxima ronda de licitaciones.

9.4.2.7 Aviso de Pre-Licitación

A veces, antes de una oportunidad anunciada, el USG publicará un aviso de pre-licitación en http://www.Grants.gov o http://www.fbo.gov. El USG utiliza esta estrategia para solicitar comentarios, preguntas y aclaraciones de posibles oferentes antes de que comience el concurso. Esta es una forma excelente de obtener un aviso anticipado sobre qué programas está considerando el USG para el financiamiento. La licitación puede cambiar pero una pre-licitación le otorga tiempo extra para buscar posibles socios y analizar estrategias para concursar.

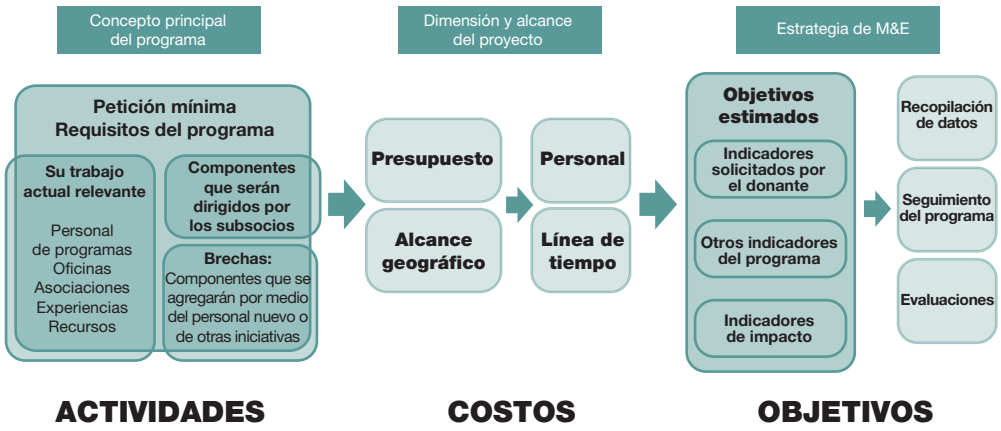
9.5 Diseño de Programas

Una vez que encuentra una oportunidad de financiamiento que desea conseguir, el próximo paso es elaborar un concepto de programa que se base en su trabajo existente y cumpla los requisitos para programas de la licitación. El núcleo del diseño de su programa debe sacar provecho de los proyectos existentes, la experiencia, las asociaciones y los datos relevantes tanto como se pueda. Además, debe desarrollar un enfoque para los elementos programáticos adicionales que exige la licitación y que su organización no aborda actualmente. Puede considerar compensar las deficiencias a través del trabajo en colaboración con otras organizaciones o al proponer la contratación de personas con aptitudes especiales.

Cuando el diseño base del programa está terminado, deberá determinar el tamaño del programa, incluidos el presupuesto y la cobertura geográfica. Para realizar el seguimiento de este paso deberá organizar una línea de tiempo de implementación y determinar qué personal necesitará para llevar a cabo el programa.

Por último, deberá elaborar un plan de M&E (que se muestra en la Figura 53) que incluya una estimación del total de objetivos que cree poder lograr con su programa. Este plan también debe incluir cómo contará los objetivos, realizará el seguimiento del progreso y medirá el impacto.

Figura 53: Partes fundamentales de un plan de implementación de M&E



Estos no son componentes independientes; en realidad, forman las tres partes de su modelo de implementación: actividades, costos y objetivos (3.4.1.1). Este modelo presenta cómo realiza su trabajo, los aportes requeridos y los resultados esperados; es la base del diseño de su programa entero.

Al diseñar su modelo, los elementos individuales de las actividades, los costos y los objetivos se relacionan de manera intrincada. Los cambios en el presupuesto, por ejemplo, pueden afectar sus objetivos u obligarlo a modificar sus actividades.

El diseño de programa requiere una amplia variedad de talentos, incluidos expertos técnicos, gerentes de proyectos, expertos en finanzas y presupuestos, y personas con experiencia local. Además, puede necesitar de los aportes de personas que tengan experiencia con las regulaciones del USG y alguien con buenas habilidades de redacción para sintetizar todo en una descripción técnica bien redactada.

No importa la cantidad de personas que participan en el diseño de un programa, lo que importa es que todos comprendan las conexiones entre las actividades, los costos y los objetivos.

Las siguientes secciones ofrecen consejos y recursos sugeridos sobre el desarrollo de objetivos (9.5.1) y la elaboración de presupuestos (9.6).

9.5.1 Desarrollo de Objetivos

Una pregunta clave que debe responder al solicitar financiamiento es: "¿A cuántas personas brindaremos servicios?". Aunque intentar predecir a cuántas personas llegará puede ser complicado, puede tomar algunas medidas para facilitar el proceso.

9.5.1.1 Definición de Indicadores

El primer paso para calcular el número de beneficiarios que alcanzará su programa es definir los indicadores, que son indicios del progreso y los cambios como consecuencia de las intervenciones de su proyecto. Los indicadores se convierten en los datos que debe registrar o seguir de cerca en el transcurso del tiempo para evaluar el éxito de su programa. Algunos donantes pueden tener una serie de indicadores comunes sobre los que los programas deben informar. Además, el gobierno anfitrión puede definir sus propios indicadores. Las licitaciones que requieren que informe sobre estos indicadores adicionales generalmente explican estos requisitos en el anuncio de financiamiento. Cuando menciona los indicadores requeridos, asegúrese de tener una definición clara de lo que significa el indicador para que le permita considerar a alguien como "beneficiado" o ya "capacitado". Esta definición es esencial para que pueda determinar a cuántas personas beneficiará con su programa al aclarar la cantidad de tiempo y recursos que se necesitan para llegar a ese individuo con un servicio o intervención en particular.

9.5.1.2 Datos Demográficos y Otros Datos del País

El siguiente paso en la selección de sus objetivos es reunir información demográfica y otros datos del área geográfica a la que va destinado su programa. Estos datos lo ayudan a calcular la posible población total en un área particular.

Si la licitación a la que está respondiendo no especifica un área geográfica, también puede usar datos demográficos y de otra índole para determinar dónde existen las mayores necesidades. Puede combinar estos datos con una investigación sobre proyectos existentes para determinar dónde están las deficiencias del programa existente. Algunos países también publican datos más detallados, que incluyen organizaciones, en qué áreas geográficas trabajan y qué servicios brindan.

Muchos gobiernos anfitriones publican datos demográficos, epidemiológicos y de programas en sitios web que puede utilizar para desarrollar sus estimaciones de objetivos. Recuerde documentar la fuente de los datos y el proceso que usó para elaborar sus estimaciones.

9.5.1.3 Datos de Programas Anteriores

Los datos de programas anteriores pueden ser sumamente valiosos a la hora de calcular sus objetivos, costos y parámetros de

tiempo; no obstante, obtener tales datos puede ser dificultoso. Las fuentes posibles incluyen evaluaciones de proyectos anteriores disponibles al público, un proyecto piloto a pequeña escala o un programa similar que usted haya puesto en marcha en un área geográfica cercana, y sus socios, quienes pueden contar con datos relevantes de proyectos similares que pueden ayudarlo a diseñar su programa. Si está utilizando datos de otro proyecto, recuerde que las posibles diferencias de un área geográfica a la otra pueden afectar las estimaciones de su proyecto.

9.6 Presupuesto

Dimensionar el Presupuesto y el Programa

El presupuesto determinará el tamaño y el alcance del proyecto propuesto. Obviamente se supone que beneficiará a muchas más personas con un proyecto de USD 5 millones que con uno de USD 500 000.

Algunas licitaciones no dan un monto exacto de financiamiento pero proporcionan un rango o estipulan el total del financiamiento disponible y el número de adjudicaciones previsto. Por ejemplo, una APS (9.4.2.1) podría anunciar que tiene aproximadamente USD 20 millones disponibles para financiar entre cinco y ocho proyectos de tres años. Eso significaría, en promedio, que el USG espera adjudicar a cada organización entre USD 800 000 y USD 1,3 millones anualmente. Al usar estos límites como punto de partida, puede calcular el alcance geográfico y/o el número de beneficiarios a los que puede llegar.

Tenga la precaución de no estar por debajo ni por encima de estos límites. Si está por debajo, considere agregar subbeneficiarios que puedan cubrir las áreas adicionales y llegar a más individuos. Si está muy por encima, considere reducir el campo de acción de su proyecto.

Desde la perspectiva del USG, requiere casi el mismo esfuerzo administrar una adjudicación de USD 50 000 que una de USD 5 millones, lo que significa que administrar docenas de pequeñas adjudicaciones es poco práctico. Por lo tanto, si su organización es demasiado pequeña para administrar una adjudicación importante, quizás deba considerar formar un consorcio de socios para proponer conjuntamente un programa único y más grande que se adecue al tamaño estimado de la adjudicación en la licitación.

9.6.1 Categorías Presupuestarias Estándar

Durante el proceso de solicitud, puede ser obligatorio el uso del Formulario Estándar (SF)-424A, Información presupuestaria, Programas de no construcción. Este formulario divide el presupuesto en categorías presupuestarias estándar:

En algunos casos, la USAID modifica esta lista

- personal
- viajes
- suministros
- construcción (o costos del programa)
- otros
- beneficios adicionales
- equipos
- servicios contractuales
- costos indirectos

para que se adapte mejor al programa. Por ejemplo, los programas de la USAID a veces eliminan la categoría “construcción” y agregan una categoría para “costos del programa”. (Para obtener más información sobre gestión financiera, consulte el Capítulo 4).

La siguiente sección define cada categoría y ofrece algunos ejemplos de los costos incluidos en cada una.

Personal

Personal incluye salarios para el personal dedicado al proyecto, incluidos los empleados permanentes y los empleados con contratos a largo plazo. No incluya consultores ni el personal de subbeneficiarios. Para el personal que trabaja en su proyecto a tiempo parcial, sólo incluya la parte de su salario pertinente al proyecto y haga constar el porcentaje del tiempo que dedican al proyecto. No incluya beneficios adicionales en esta sección.

Si alguien en el equipo de su proyecto está bajo contrato y no está seguro si debe incluir a esa persona en personal o en servicios contractuales, considere lo siguiente:

- Un contratista a corto plazo con un entregable específico se ajusta mejor a “servicios contractuales”.
- Todo el personal incluido en esta sección debe presentar hojas de asistencia.
- Todas las personas propuestas como personal clave se deben incluir en personal.

En línea

SF-424A, Información de presupuesto, Programas de no construcción

Beneficios Adicionales

Los beneficios adicionales incluyen costos asociados con la prestación de seguros de salud, pensiones u otros beneficios a empleados. En ocasiones, los beneficios adicionales se presupuestan a tasa fija basada en un porcentaje del salario, y una auditoría generalmente determina esta tasa. Si la persona está empleada fuera de los EE. UU., las leyes locales pueden determinar la tasa de beneficios adicionales o los puntos que deben proporcionarse como beneficios.

Los beneficios adicionales para el personal que trabaja en el programa deben ser los mismos que para el resto del personal de la organización.

Viajes

El presupuesto de viajes se deberá dividir de la siguiente manera:

- viajes locales (viajes que no incluyen alojamiento por una noche);
- viajes nacionales (viajes dentro del país que probablemente incluirán tarifas de viáticos para alojamiento y comidas y gastos incidentales); y
- viajes internacionales.

El presupuesto de viajes debe incluir lo siguiente:

- tarifas aéreas;
- viáticos (alojamiento, comidas y gastos incidentales);
- alquiler de vehículos;
- taxis; y
- costos de gas/combustible o millaje.

El presupuesto de viajes no debe incluir:

- vehículos que se comprarán;
- mantenimiento de vehículos; ni
- tarifas de licencia o seguro de vehículos.

Si no tiene planes de viajes exactos, calcule la cantidad aproximada de viajes y presupueste según los costos históricos. No debería superar las tarifas de viáticos y millaje estándar del USG. Para cada viaje planificado, incluya lo siguiente:

- número de personas que viajan;
- destino;
- propósito; y
- duración.

Equipo

Debe enumerar todos los equipos y materiales con un costo unitario individual de USD 5000 o más en esta categoría. Esto incluye vehículos. Si un vehículo cuesta menos de USD 5000 (por ejemplo, una moto), inclúyalo en “otros”. No obstante, independientemente del costo o la categoría, todos los vehículos necesitan una aprobación para su compra. Si los materiales cuestan menos de USD 5000, como materiales de oficina, inclúyalos en “suministros”.

Suministros

Incluya suministros, materiales y equipos consumibles de menos de USD 5000 en esta categoría a menos que tenga una sección para “costos del programa”, y sea más apropiado incluirlos allí.

Servicios Contractuales

Esta categoría puede incluir consultores y subbeneficiarios individuales. Cuando solicita un contrato, los consultores individuales deben incluirse con una tarifa diaria y un número estimado de días. Una buena idea es tener un Formulario de datos biográficos del empleado contratista para cada consultor (Formulario Estándar-1420, http://www.usaid.gov/forms/a1420-17-1.pdf). Otros contratistas, incluidos los subbeneficiarios, deben estar incluidos aquí.

Debe preparar presupuestos detallados aparte, siguiendo las mismas pautas presupuestarias para los primeros socios para cada subbeneficiario mencionado en su propuesta. (Los programas que otorgan numerosas donaciones pequeñas por única vez a las organizaciones de base comunitaria pueden mencionar estos costos en “costos del programa”).

Construcción

Existen regulaciones muy estrictas respecto del uso de los fondos del USG para la construcción. Si se permiten costos de construcción, por lo general, la licitación lo dejará en claro. De otro modo, esta categoría debe ser de USD 0.

En algunos casos, la agencia financiadora modificará el formulario estándar y reemplazará esta categoría con algo más pertinente, como “costos del programa”.

Costos del Programa

Los costos del programa cubren elementos

relacionados con los beneficiarios, como equipos para pruebas, materiales de capacitación, cargos de alquiler de instalaciones para capacitación, materiales promocionales, servicios para beneficiarios, y equipos consumibles de menos de USD 5000 que se pueden utilizar en eventos promocionales o de capacitación. Debe incluir tanto como pueda en esta categoría, debido a que se recomienda que los programas gasten sus fondos en brindar beneficios a los beneficiarios.

Otros

Otros costos incluyen todos los demás costos directos operativos y del programa atribuibles al proyecto. Pueden incluir gastos de publicaciones, capacitación, alquiler, seguro, mantenimiento, electricidad, agua, franqueo, teléfono e Internet. No obstante, si tiene una NICRA, no incluya costos que estén cubiertos por su tasa de costo indirecto.

Por ejemplo, si su NICRA incluye el alquiler de oficinas, no lo incluya aquí también. Además, si usa la categoría "costos del programa", cerciórese de incluir los costos relacionados con el programa en esa categoría cuando corresponda. Consulte a continuación para obtener más detalles sobre la categoría de costos del programa.

Costos Indirectos

Los costos indirectos o compartidos son costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero que son difíciles de atribuir a ese proyecto, como alquileres de oficinas, servicios públicos o personal administrativo. Algunas organizaciones realizan un proceso con la USAID para establecer una NICRA (2.5.2) y usarla para abordar estas clases de costos. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no tienen una NICRA (o la tienen solamente para los gastos de la sede principal), por lo tanto, necesitan un método para determinar cómo asignar estos tipos de costos.

9.6.2 Costos Directos Frente a Costos Indirectos

Los costos que son fácilmente atribuibles a un proyecto específico, como los salarios de las personas que trabajan directamente en el proyecto se denominan "costos directos". Los costos compartidos se denominan "costos indirectos". (Para obtener más información sobre costos directos e indirectos, consulte la sección 2.5.2).

9.6.3 Costo Compartido

Cuando solicita una adjudicación, puede elegir o se le puede exigir proporcionar una parte del costo total del proyecto a través de otras fuentes (que no son el USG). A este compromiso se lo conoce como costo compartido, en efectivo u otros recursos, y aumenta el presupuesto del proyecto en general.

Conozca su compromiso de costo compartido

Si corresponde, su compromiso de costo compartido generalmente se menciona en las siguientes secciones:

- Al final de la carta de adjudicación, en la sección A. Artículo general 5, "Monto de costo compartido (no federal)"
- Anexo A de su adjudicación, el Cronograma
  - Parte 4: "Presupuesto de acuerdos de cooperación"
  - Parte 9: "Compartir costos"

Aunque puede no haber un requisito de fondos de contrapartida para que los beneficiarios sean elegibles para recibir el financiamiento de una agencia del USG, muchos socios se comprometen a proporcionar recursos que no provienen del USG como una forma de compartir los costos del proyecto.

Para reunir las condiciones de costo compartido, la contribución debe provenir de fuentes que no sean el USG, como fundaciones privadas o donaciones individuales. También puede usar recursos en especie o que no sean en efectivo para el costo compartido, que incluyen tiempo de voluntarios, equipos donados, edificios, etc. Para que estos recursos cuenten como costo compartido, debe documentar la fuente y el valor.

¿Cómo contribuye esto al programa?

Fondos de contrapartida

La expresión "fondos de contrapartida", que a menudo se utiliza indistintamente como costo compartido, se usa cuando se les solicita a los beneficiarios del programa que contribuyan con un determinado monto de apoyo monetario no aportado por el USG para un proyecto a fin de ser elegibles para recibir una adjudicación del USG. Por ejemplo, si una licitación estipula que el beneficiario debe proporcionar un 10% de fondos de contrapartida para ser elegible para recibir un millón de dólares de financiamiento, una organización necesitaría aportar USD 100 000.

El compromiso de fondos u otros recursos en especie para compartir los costos del logro de los objetivos del proyecto descrito en su donación o Acuerdo de Cooperación puede ayudar a su organización a:

- Mejorar la sustentabilidad del programa al establecer mecanismos y fuentes de financiamiento seguros y alternativos.
- Facilitar un mayor compromiso de otros socios que tienen interés en los efectos directos del programa.
- Aumentar la confianza de los donantes en la capacidad de su organización para ayudarse a sí misma.

¿Qué se tiene en cuenta para el costo compartido?

Una contribución de costo compartido debe cumplir todos los criterios que se enumeran a continuación:

- debe estar incluida en el presupuesto aprobado;
- debe poder verificarse en los registros del beneficiario (las organizaciones deben contar con un sistema, similar a su sistema de contabilidad, que documente el costo compartido);
- debe ser necesaria y razonable para cumplir los objetivos del proyecto de forma adecuada y eficaz;
- debe ser lícita conforme a los principios de costos vigentes del USG (incluida la razonabilidad del costo o el valor de los bienes y servicios donados);
- no debe ser pagada por el USG en otra adjudicación; y
- no debe estar incluida como contribución en ningún otro programa financiado por el USG.

Aunque la licitación puede no exigir el costo compartido, una vez que se compromete con un monto de costo compartido, está obligado a proporcionarlo.

Por lo tanto, sólo comprométase con el costo compartido que sabe que puede generar. Si no está en condiciones de cumplir el requisito de costo compartido, su Oficial de Convenios (AO) puede considerar que es motivo suficiente para interrumpir la adjudicación o retener fondos al final de su adjudicación. Si su acuerdo ha finalizado, el USG puede exigirle un reembolso por la contribución de costo compartido que no se cumplió. No obstante, si excede su contribución de costo compartido, se lo elogiará por aportar más de lo que exigía su obligación.

Nota: Las organizaciones pueden pasar por alto fuentes posibles de contribuciones en especie que están a su disposición. Las horas de voluntarios que se registran en tarjetas de horario de trabajo, por ejemplo, se pueden informar como contribuciones en especie y hacer constar como costo compartido. Aunque para algunas organizaciones el papeleo extra es agotador, el USG a menudo considera que las organizaciones que aprovechan las horas de voluntarios son socias atractivas. Además, registrar e informar el valor equivalente de esas horas ayuda a demostrar el valor de su organización cuando está buscando nuevos fondos.

Nota: Ciertas regulaciones que se aplican al uso de fondos del USG, como los requisitos de fuente/origen y la provisión de bienes restringidos, pueden no aplicarse al uso de recursos de costos compartidos que no son del USG. Por ejemplo, si un vehículo automotor Mercedes-Benz (de una fuente que no sea el USG) fue donado para usarse en el proyecto, podría reconocerse como costo compartido debido a que las normas de fuente y origen no se aplican al costo compartido.

Ejemplos de tipos de costo compartido, valoración y documentación

- *Servicios de voluntarios*

  Servicios de voluntarios: brindados por personal profesional y técnico, consultores y otros trabajadores calificados y no calificados; pueden usarse para cumplir la obligación de costo compartido si el servicio es una parte integral y necesaria de un programa aprobado. Las tarifas para voluntarios deben coincidir con las que pagan su organización y el mercado laboral local por un trabajo similar.

- Suministros donados

  Los suministros donados pueden incluir equipos consumibles, suministros de oficina, suministros de laboratorio, software, servicios (eléctricos, telefónicos, redes informáticas, servicios de portería) y suministros para talleres. El valor asignado a bienes personales consumibles que cuentan como costo compartido debe ser razonable y no debe superar el valor del mercado de los bienes en el momento de la donación. Los recibos, facturas y vales canjeables son prueba suficiente para la valoración.

- Contribuciones en efectivo (cofinanciamiento del proyecto)

Las contribuciones en efectivo pueden incluir financiamiento de donantes que no sean el USG, como organizaciones internacionales, instituciones y gobiernos extranjeros, y personas y organizaciones privadas. Debe obtener una carta del donante donde conste claramente cuánto efectivo o financiamiento donó.

- Equipos, tierras y edificios donados

  Los equipos, edificios y tierras pueden incluir espacio de oficina donado o con descuento, equipos donados o prestados y el uso temporario de espacio o instalaciones donadas. El valor de las tierras y edificios debe ser establecido por un tasador independiente (por ejemplo, un tasador certificado de bienes inmuebles) y certificado por un directivo de su organización. Para equipos donados y prestados y el uso de espacio, el valor no deberá superar el valor justo de mercado/de alquiler.

Informes de Costo Compartido

Para demostrar el cumplimiento de su obligación de costo compartido, debe registrar el monto (o el monto equivalente en el caso de las contribuciones en especie) en su Informe financiero federal trimestral utilizando el formulario SF-425. Estos montos deben poder verificarse a través de los registros de su organización y están sujetos a auditorías.

Costo Compartido de Subbeneficiarios

Si cuenta con la autorización del AO, puede recibir contribuciones de costo compartido de sus subbeneficiarios del proyecto (si los hubiere) para cumplir con su obligación. Exíjales a los subbeneficiarios que respeten las mismas consideraciones descritas anteriormente.

9.7 Normas de Elegibilidad para Recibir Fondos del USG

La encuesta previa a la adjudicación (consulte la sección 2.3.1) es la primera actividad que emprenderá el USG para determinar si usted es elegible para recibir financiamiento.

Elegibilidad para Programas Específicos

Cada programa individual puede tener pautas de elegibilidad adicionales en el anuncio. Verifique cada licitación detenidamente para conocer los criterios de elegibilidad específicos del programa.

Criterios de Elegibilidad Especiales para Pequeñas Empresas Estadounidenses de Propiedad de Mujeres o Minorías

En algunos casos, el USG utiliza criterios opcionales especiales para alentar a ciertos tipos de organizaciones para que soliciten financiamiento y aumenten sus oportunidades de triunfar. Un ejemplo son las licitaciones que otorgan puntos extra a empresas pequeñas de propiedad de mujeres y minorías. Por lo general, se aplican solamente a empresas privadas establecidas en EE. UU. Si siente que su organización podría beneficiarse con tal designación, asegúrese de verificar el proceso específico para certificar su condición.

9.8 Asociaciones

La formación de asociaciones es una excelente manera de aumentar las oportunidades de financiamiento que son relevantes para su organización. En muchos casos, una oportunidad de financiamiento particular es simplemente demasiado grande para que una sola organización la administre por su cuenta. Si su organización está en condiciones de manejar la mayor parte pero no la totalidad del trabajo, una buena solución es conseguir subbeneficiarios que colaboren con las tareas adicionales. Si su organización no puede encargarse de la mayoría del trabajo pero puede contribuir con una parte importante del proyecto, es aconsejable encontrar una organización más grande que esté solicitando financiamiento y servir como subbeneficiario en su solicitud.

Tipos de Asociaciones

Existen muchas maneras diferentes de formar un equipo. El modelo de asociación que proponga para implementar su programa puede sacar provecho de cualquier combinación de los siguientes tipos de relaciones entre socios:

1. *Subbeneficiario implementador:* un subbeneficiario implementador es una

Figura 54: Resumen de valoración y documentación de costo compartido

Tipo de contribución de costo compartido	Valoración	Documentación de apoyo
Servicios de voluntarios	• Las tarifas deben coincidir con las se pagan por un trabajo similar dentro de la organización. • Si las habilidades requeridas no se encuentran en la organización del donatario, la tarifa debe ser coherente con la que paga el mercado laboral por un trabajo similar.	• Hoja de asistencia firmada que muestra las horas trabajadas • Un cálculo de tarifas de cómo se debe valorar el tiempo
Tiempo de empleado donado por otra organización	• Tarifa de pago regular del empleado	• Hoja de asistencia firmada que muestra las horas trabajadas • Un cálculo de tarifas de cómo se debe valorar el tiempo (por ejemplo, talón de pago)
Suministros donados	• Valor justo de mercado de los suministros en el momento de la donación	• Carta de la donación que se realiza • Valoración de los suministros donados a partir de precios de catálogo o en Internet, recibos/facturas o cotizaciones por los mismos suministros
Contribuciones en efectivo	• Costos reales en los que se incurrió	• Carta del donante que documente el monto de efectivo donado y el nombre del proyecto con el que se colabora • Un estado de cuenta bancaria que indique la fecha y el monto que recibió y gastó el donatario
Equipos, tierras o edificios donados	• Habitualmente, puede haber cargos de uso o devaluación (de acuerdo con la política de la organización) por equipos y edificios. • El valor total de equipos u otros bienes de capital y los cargos justos de alquiler por tierras se pueden permitir siempre que el AO o el Oficial de Gestión de Donaciones haya aprobado los cargos.	• Carta que indique lo que se donó • Política de contabilidad que refleje la política de devaluación de la organización • Catálogo comparable o precios extraídos de estudio de mercado • Tasación independiente del valor de la tierra
Cofinanciamiento del proyecto	• Costos reales en los que se incurrió	• Carta del donante que indique lo que se donó o copia del acuerdo o contrato • Copia de la factura pagada por el otro donante

organización que implementa una parte de un programa de forma directa y probablemente tiene un subacuerdo con el primer receptor.

2. *Contratista:* un contratista es una empresa u organización que presta un servicio específico al equipo del proyecto y probablemente está bajo contrato con el primer receptor. Por ejemplo, un contratista puede brindar capacitación o consultar sobre el desarrollo de un sistema de M&E.
3. *Organización beneficiaria:* se trata de una organización que puede ser responsable de la implementación, pero actúa más como un beneficiario que como un implementador. En este caso, el objetivo principal del programa es fortalecer la capacidad de esa organización. Las pequeñas organizaciones de base comunitaria son ejemplos de organizaciones beneficiarias. Probablemente se haga uso de un acuerdo de donación o una carta de entendimiento (MOU) con estas organizaciones.

Aunque no existe una fórmula para determinar la combinación correcta de tipos de asociación para un programa en particular, estas son algunas cuestiones para considerar:

- Cada subbeneficiario necesita inspección. Se recomienda que limite el número total de socios a un número que pueda manejar razonablemente.
- Una asociación exitosa tiene una organización que lidera. Sin un líder, cada decisión debe tomarse por consenso, y el visto bueno basado en decisiones diarias lleva mucho tiempo. Una organización líder debe autorizar a los subbeneficiarios para que contribuyan con el programa global, pero debe poder gestionar las tareas administrativas del día a día y ayudar a impulsar la toma de decisiones a su debido tiempo.
- La relación con los subbeneficiarios debe ser de colaboración. El primer socio quedaría satisfecho al obtener los aportes del subbeneficiario y debe trabajar en forma conjunta con el subbeneficiario. El subbeneficiario, a su vez, debe respetar los plazos y los demás requisitos que establece el primer socio.
- Todos los modelos de asociaciones deben tener líneas claras de comunicación, funciones, y responsabilidades y procesos regulares para compartir experiencias y enfrentar desafíos. Incluso las asociaciones con organizaciones sólidas y experimentadas pueden fracasar debido a simples malentendidos que se podrían haber evitado mediante una mejor comunicación.

Subacuerdos, Subcontratos, Donaciones y Memorando de Entendimiento (MOU)

Al asociarse, generalmente alguna forma de documento contractual aclara el propósito de la relación, las expectativas y los detalles de qué financiamiento y/o servicios se requieren.

En la etapa de solicitud, una MOU es probablemente todo lo que se necesita, ya que no hay garantía de financiamiento aún. No obstante, una vez que se otorga una adjudicación, es importante establecer más contratos y acuerdos formales. Aunque existen muchos tipos diferentes de acuerdos, los siguientes términos son frecuentes en acuerdos entre ONG:

- **Acuerdo o subacuerdo:** este documento se asemeja a un Acuerdo de Cooperación entre el USG y el primer socio y debe delinear el programa del subbeneficiario, el marco temporal, el presupuesto, la presentación de informes y demás requisitos.
- **Contrato o subcontrato:** se usa generalmente para comprar un bien o un servicio. Como mínimo, el documento describe los bienes o servicios específicos que se compran, el precio, cuándo se entregarán los bienes o servicios, cómo se realizará el pago y demás términos relevantes. El énfasis de un contrato está puesto más en los entregables que en cómo funcionará la sociedad.
- **Donación o donación:** el acuerdo de donación deberá especificar cómo el donatario usará el dinero y qué obligaciones tiene respecto de la contabilidad o los informes en el futuro.
- **Memorándum de entendimiento (MOU):** un MOU a menudo se utiliza cuando no hay una transferencia directa de dinero, sino que se espera un intercambio de otros bienes o servicios entre organizaciones. Por ejemplo, un MOU describe una relación en la que un primer socio proporciona capacitación, apoyo o productos básicos a una organización de la comunidad para llevar a cabo sus programas.

9.8.1 Búsqueda de Subbeneficiarios

Los subbeneficiarios pueden cubrir las brechas de su propuesta y consolidarla, además pueden aportar su presencia en el terreno en comunidades donde usted no trabajó anteriormente. También pueden aportar conocimiento profesional en ciertas áreas técnicas donde sus conocimientos son limitados. Los subbeneficiarios pueden ayudar a implementar o pueden brindar asistencia técnica y capacitación. No necesitan ser organizaciones más pequeñas, en realidad, a menudo las ONG locales se conectan con ONG internacionales para aportar su asistencia técnica a un proyecto.

Durante el proceso de propuesta, si siente que existe una brecha que un subbeneficiario podría cubrir, considere las siguientes opciones:

- Si sabe de una organización apropiada y tiene una relación con esta, menciónela en su solicitud. Esta es la opción más eficaz, especialmente si trabajó con esta organización de forma satisfactoria en el pasado o desea que adopte un rol importante en la implementación.

- Si sabe de una organización pero no tiene la experiencia de haber trabajado con esta o no está seguro sobre sus capacidades, menciónela como socio posible pero sugiera que finalizará la selección de socios después de que se concrete la adjudicación. Eso le da posibilidad de descartar la subadjudicación o realizar un análisis del posible socio antes de establecer un acuerdo. Si este es el caso, puede ser una buena idea firmar un MOU con el posible socio y aclarar el proceso de postadjudicación que planea utilizar para ultimar los detalles de la subadjudicación.

Si no sabe de ninguna organización o no está seguro sobre los posibles socios con los que se ha reunido, lo mejor puede ser explicar en su solicitud que mencionará subbeneficiarios posteriormente y luego detalle el proceso que usará para la selección de subbeneficiarios.

Antes de buscar un subbeneficiario, detalle los criterios que este debe reunir. Quizás necesita tener una experiencia o presencia en cierta área geográfica, o quizás necesita haber implementado un programa de tamaño similar en el pasado. Puede establecer un orden de importancia de criterios para poder evaluar objetivamente qué organizaciones son las mejores según sus necesidades.

Las estrategias para encontrar buenos subbeneficiarios incluyen trabajar con redes de ONG y preguntar a otras organizaciones con las que trabajaron en el pasado. Puede llevar mucho tiempo reunirse con organizaciones y revisar su trabajo, de modo que asegúrese de comenzar la búsqueda de subbeneficiarios con suficiente anticipación.

9.8.2 Búsqueda de Fondos como Subbeneficiario

Realice un seguimiento de anuncios de financiamiento y busque oportunidades de financiamiento a las que puede contribuir como subbeneficiario. Una vez que encuentra una oportunidad apropiada, busque organizaciones que consideren o estén dispuestas a solicitar la adjudicación. Este proceso requiere fundamentalmente de contactos. Trate de determinar si existen ONG que estén particularmente en una buena situación para responder a la adjudicación. Tal vez haya una organización en el país que ya esté haciendo un trabajo similar y pueda estar interesada en expandirse. Llame al director para preguntar si la organización está pensando en solicitar financiamiento y sugiera de qué manera usted puede contribuir como subbeneficiario.

Uno de los beneficios adicionales de la búsqueda de fondos como subbeneficiario es que el primer solicitante puede tener más recursos que comprometer para el desarrollo de la propuesta. El primer solicitante puede pedirle que aporte su parte de la descripción del programa y un presupuesto. No dude en solicitar el asesoramiento del primer solicitante respecto del desarrollo de objetivos y presupuestos.

Si la organización principal con la que está trabajando no tiene éxito, su oportunidad de participar en el programa aún no terminó. Tan pronto como se anuncia la adjudicación, trate de ponerse en contacto con el solicitante que ganó y/o el USG e infórmele cómo desea contribuir con el programa. El ganador puede no haber mencionado a todos sus subbeneficiarios aún y puede incorporarlo a usted al equipo antes de que comience el programa.

9.9 Resumen y Referencias

La recaudación de fondos es una tarea desafiante, pero con una estrategia inteligente, un buen diseño de programa y de presupuesto y asociaciones sólidas aumentará sus oportunidades de éxito y seguirá prestando servicios a los beneficiarios que confían en sus programas.

Referencias

Formularios

- SF-424A, Información de presupuesto, Programas de no construcción http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424A-V1.0.pdf

Recaudación de fondos

- Conocimiento técnico sin fines de lucro: un lugar para que personas sin fines de lucro aprendan y compartan lo aprendido con otros http://www.knowhownonprofit.org/funding
- Las herramientas de la comunidad: solicitud de contribuciones y apoyo en especie http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/subbeneficiario_section_main_1340.htm
- Trabajo en red para beneficiarse: información y herramientas para la recaudación de fondos en línea http://www.fundraising123.org/fundraising
- Selección de software para la recaudación de fondos http://www.techsoup.org/learningcenter/software/archives/page9939.cfm

Anexo I

Anexo I

Términos y Siglas Claves

A

ADS: el Sistema de Directrices Automático (ADS: http://www.usaid.gov/policy/ads/) abarca todo el organismo regulador de la USAID. Además, incluye procedimientos sugeridos pero no obligatorios y enlaces a ejemplos de mejores prácticas.

A-122: esta Circular de la Oficina de Administración y Presupuesto de los Estados Unidos, "Principios de costos para organizaciones sin fines de lucro", establece los principios para determinar el costo de donaciones, contratos y otros acuerdos con organizaciones sin fines de lucro. Estos principios están concebidos de modo que el USG se hará cargo de su participación equitativa en los costos excepto cuando la ley lo restrinja o prohíba.

A-133: esta Circular de la Oficina de Administración y Presupuesto de los Estados Unidos, "Auditorías de estados, gobiernos locales y organizaciones sin fines de lucro", establece los estándares para lograr la coherencia y la uniformidad entre las agencias del USG para las auditorías de estados, gobiernos locales y organizaciones sin fines de lucro que emplean fondos del USG. Actualmente, para las organizaciones establecidas en los EE. UU., el límite para una auditoría A-133 es USD 500 000 por año y para las organizaciones establecidas fuera de los EE. UU., el límite es de USD 300 000 por año.

Acuerdo de Cooperación: uno de los dos métodos que utiliza el USG para brindar asistencia. El USG utiliza este método cuando desea mantener un involucramiento substancial en un proyecto. Consulte también **Donaciones**.

Adjudicación: financiamiento otorgado a una organización a través de un intermediario que administra los fondos para el patrocinador original.

Adquisiciones: la adquisición de bienes y servicios de forma justa y transparente de acuerdo con las normas y regulaciones correspondientes.

Adquisición: una compra o un contrato del USG con el fin de obtener algo para su propio uso. Esto incluye artículos, productos básicos o servicios. Consulte también **Asistencia**.

AO: Oficial de Convenios, el oficial de la USAID con la autoridad para celebrar, administrar, interrumpir o cerrar acuerdos de asistencia, y tomar decisiones y realizar observaciones en nombre de la USAID.

AOTR: Representante Técnico del Oficial de Convenios (anteriormente conocido con el nombre de Representante Técnico Autorizado. En un **contrato**, este cargo figura como Representante Técnico del Oficial de Contratos), el oficial de la USAID responsable del seguimiento del progreso del donatario hacia el cumplimiento del objetivo del acuerdo, así como de actuar como enlace técnico entre el donatario y el Oficial de Convenios (AO). El AO designará y delegará la autoridad para responsabilidades específicas al AOTR que figura en el Acuerdo de Cooperación.

APR: informe de programa anual, un informe que se debe presentar al terminar la implementación de un plan de trabajo anual de una organización. Consulte también **SAPR**.

Aprobación previa: autorización escrita del Oficial de Convenios de la USAID antes de una adquisición u otra medida.

APS: declaración de programa anual, una solicitud de financiamiento que le permite al USG realizar varias adjudicaciones durante un período de tiempo.

Artículos prohibidos: bienes o servicios que no se pueden comprar con fondos del USG bajo ninguna circunstancia. Consulte también **Artículos Restringidos**.

Artículos restringidos (o productos básicos restringidos): bienes o servicios que no se pueden comprar sin un permiso escrito específico, obtenido previamente. Consulte también **Prohibidos**.

Asistencia: financiamiento del USG para un individuo o una organización a fin de lograr un objetivo público. Consulte también **Adquisición**.

Auditoría: una revisión y un examen independientes de los registros del sistema y las actividades.

Año fiscal: algunas veces llamado año financiero o año de presupuesto, un período utilizado para calcular las declaraciones financieras anuales (http://en.wikipedia.org/wiki/Financial_statement) en empresas y

otras organizaciones. No siempre equivale al año calendario, que abarca desde el 1.º de enero al 31 de diciembre. El año fiscal del USG cubre un período de 12 meses que comienza el 1.º de octubre y finaliza el siguiente 30
de septiembre.

B

Base (o Análisis de línea de base): una visión general de la comunidad o el grupo de beneficiarios a los que se apunta antes de comenzar un proyecto.

Beneficiario: la persona, grupo u organización, a los que se apunta o no, que se benefician directa o indirectamente con la intervención de desarrollo.

Beneficiario: una organización que recibe asistencia financiera directa (una **Donación o un Acuerdo de Cooperación**) para llevar a cabo una actividad o un programa. Consulte también a actividad o un programa. Consulte también **Beneficiario**.

C

CAP: Programa de Socios Capaces, un programa financiado por la USAID que funciona en los sectores técnicos para fortalecer las capacidades técnicas y organizacionales de organizaciones no gubernamentales, organizaciones de base comunitaria, organizaciones religiosas sin fines de lucro, organizaciones intermediarias de apoyo y redes de ONG. El CAP ofrece asistencia técnica, capacitación y administración de donaciones a las Misiones de la USAID y unidades operativas para enriquecer los programas de las ONG.

Categorías presupuestarias estándar: categorías estándar que el USG les sugiere utilizar a todos los beneficiarios y que incluyen: personal, beneficios adicionales, consultores, viajes/transporte, equipos, suministros, servicios contractuales (subcontratistas), costos del programa (en ocasiones reemplazados por “costos de construcción”), otros gastos y costos indirectos.

CBO: organización de base comunitaria.

Centro de Auditoría Federal: una oficina dentro del USG encargada de recibir, procesar y distribuir a las agencias del USG los paquetes de informes de auditoría única de miles de beneficiarios del financiamiento del USG.

CFR: Código de Regulaciones Federales, la codificación de las normas generales y permanentes publicadas en el Registro Federal por las agencias y los departamentos ejecutivos del USG.

Cierre: la fase final de un proyecto en la que se finalizan las actividades y se completan las tareas administrativas.

Clase de servicio autorizada: a menos que se trate de una excepción, el viaje aéreo comprado con fondos del USG debe ser el de la tarifa aérea comercial estándar habitual (clase económica o el equivalente).

Comunicación: el proceso de transmitir ideas e información sobre la naturaleza de una organización y los temas que le competen; una actividad básica y constante que es fundamental para sostener una organización. Consulte también M**arketing**.

Contrato: el mecanismo que usa el USG en la adjudicación de **adquisiciones**.

Contribución en especie: recursos que no son dinero en efectivo y que se aportan a un proyecto. Pueden incluir servicios de voluntarios, equipos, materiales o propiedades. También se pueden usar para cumplir con obligaciones de costo compartido.Viaje internacional: cualquier viaje entre dos países.

Costo asignable: un costo en el que se incurre específicamente para respaldar o anticipar una adjudicación.

Costo compartido: la parte de los costos de un proyecto o programa no financiada por el USG. Puede tratarse de dinero en efectivo o contribuciones en especie. Consulte también **Contribuciones en especie** y **Fondos de contrapartida**.

Costo estimado total: el costo total proyectado de un proyecto incluido en el **Acuerdo de Cooperación** de una organización.

Costo no reconocido: un costo en el que se incurrió, cuestionado por la organización auditora, que la USAID determinó que no se puede cargar al Gobierno de Estados Unidos.

Costo objetivo: el límite de costos de una actividad dentro de los límites del presupuesto. El costo objetivo de un proyecto no puede superar el límite asignado para dicho fin.

Costo permitido: un costo en el que se incurrió y que se considera un cargo aceptable.

Costo razonable: un costo que generalmente se reconoce como habitual y necesario, y en el que incurriría una persona prudente en el curso de un negocio normal.

Costos compartidos: bienes y servicios usados para varios proyectos y que un proveedor no puede facturar a la cuenta de cada proyecto por separado. Por lo tanto, se cargan a la cuenta de cada proyecto beneficiado según una fórmula aprobada previamente.

Costos directos: bienes y servicios comprados específicamente para beneficio exclusivo de un proyecto, que se facturan a cuenta de dicho proyecto.

Costos indirectos: costos necesarios para llevar a cabo un proyecto pero que son difíciles de atribuir a un proyecto específico, como la electricidad o el personal de apoyo administrativo. Consulte también **NICRA**.

Costos no permitidos: costos que no se pueden reembolsar a causa de regulaciones que lo impiden o porque no son razonables o adecuados.

Costo unitario: el costo real del programa dividido por el número de destinatarios a quienes se asistió. Por ejemplo, un programa de prevención de USD 100 000 que presta servicio a 1000 personas tiene un costo unitario de USD 100 por persona.

CTO: Representante Técnico Autorizado (término desactualizado, reemplazado por **AOTR**, Representante Técnico del Oficial de Convenios, o **COTR**, Representante Técnico del Oficial de Contratos).

Código geográfico: el código que la USAID asigna a los donatarios para designar los países específicos con los que están autorizados a realizar operaciones de compra de bienes y servicios.

D

DEC: Centro de Documentos sobre Experiencias en Desarrollo Internacional de la USAID, el recurso en línea más importante de documentación técnica y de programas financiado por la USAID.

Decisión gerencial: la evaluación de una recomendación por parte de la gerencia y una decisión sobre una estrategia apropiada.

Diagnóstico: el análisis necesario del desempeño anterior, la reputación y los planes futuros de un posible socio u otra entidad, respecto de diversas prácticas y principios comerciales. Por lo general, esto implica, como mínimo, examinar los registros sociales, ambientales y financieros.

Directorio: el grupo que controla la dirección general y la misión de una organización.

Donaciones: un método que usa el USG para brindar **asistencia**. Con las donaciones, el USG retiene menos control sobre el programa, en comparación con los **Acuerdos de Cooperación**.

E

EIN: número de identificación del empleador (también conocido como número de identificación federal de los EE. UU., que identifica una empresa o una entidad sin fines de lucro); la USAID lo usa para facilitar el pago de una adjudicación.

Encuesta previa a la adjudicación: una revisión del sistema financiero de una organización para determinar si el sistema cumple los requisitos mínimos de la USAID antes de otorgar el financiamiento.

Equipo de asistencia objetivo: el grupo de la USAID que toma una determinación preliminar respecto de la duración y el tipo de instrumento de financiamiento.

Excepción: el permiso escrito necesario para eliminar los requisitos de una política específica. Personas autorizadas, como los Oficiales de Convenios, pueden otorgar excepciones para satisfacer las necesidades específicas de los proyectos.

Extensión sin costo (también llamada Extensión no financiada): el beneficiario solicita y se le otorga tiempo adicional más allá de la fecha de finalización de la adjudicación para invertir los fondos de la adjudicación original que no se usaron en la concreción de las actividades.

F

FAR: Regulaciones Federales de Adquisiciones, el cuerpo de leyes estadounidenses que rigen el proceso de adquisiciones del USG.

FBO: organización religiosa sin fines de lucro.

Federal: relativo al Gobierno de Estados Unidos.

FM (o FMO) la Oficina de Gestión Financiera de la USAID.

Fondos de contrapartida: un porcentaje o monto fijo de recursos no provenientes del USG que los beneficiaros deben aportar,

según lo exige a veces la USAID, a fin de que un proyecto sea elegible para recibir fondos. Consulte también **Costo compartido**.

Fondos obligados por incurrir: el monto de fondos comprometidos pero aún no gastados, que se calcula sumando todos los fondos gastados hasta la fecha y restando dicha suma al total de la obligación hasta la fecha. Consulte también **Índice de agotamiento**.

Fortalecimiento de la capacidad: el fortalecimiento de la habilidad de una organización para administrarse a sí misma y lograr su misión con eficacia.

Fuente: donde alguien adquiere un artículo o servicio, independientemente de su origen (donde se cultivó o fabricó originalmente). En general, se trata del lugar físico donde se encuentra el proveedor. Consulte también **Origen**.

Fuente prohibida: cualquier persona que desea obtener una acción oficial de la agencia del empleado del USG o mantiene actividades comerciales o procura hacer negocios con la agencia del empleado.

G

Gastos incidentales: gastos en los que se incurre durante el viaje, como propinas por servicios, lavandería, artículos de tocador, etc.

Gestión: la operación diaria de la organización. Consulte también **Gobernabilidad**.

Gobernabilidad: el proceso de proveer una visión global, dirección, propósito y supervisión a una organización a través de una estructura (un **directorio**) independiente de la gestión diaria de la organización.

H

Horizonte: el lapso de tiempo que considera una organización de cara al futuro al preparar un plan estratégico.

I

Índice de agotamiento: la tasa a la que una organización gasta los fondos de su adjudicación de manera periódica, por lo general mensualmente. Consulte también **Fondos obligados por incurrir**.

Informe de impuestos extranjeros: el informe que todos los beneficiarios del USG deben presentar anualmente para informar el impuesto al valor agregado (**IVA**) que se abonó al gobierno anfitrión. Esos informes se usan para asegurar que la asistencia de los EE. UU. en el extranjero no sea gravada con impuestos.

Impacto: los resultados identificables y medibles de las actividades de los proyectos.

Indicador: un punto de datos específicos que registra una organización para realizar el seguimiento del progreso del programa. Consulte también **Objetivo**.

Informe financiero federal (FFR): también conocido como SF-425, un nuevo formulario de informe financiero del USG que reemplaza, e integra en un único formulario, los dos informes financieros más comunes del USG: el Informe del estado financiero y el Informe de transacciones federales en efectivo.

Ingresos del programa: fondos generados por el programa para su propio beneficio. Por ejemplo, el ingreso que el programa obtiene al cobrar cargos por servicios o al vender productos básicos. También se pueden obtener por la venta de equipos o materiales que ya no se necesitan y que se compraron con fondos del programa. ***Nota:*** Los ingresos del programa son diferentes a las actividades que generan ingresos, donde los beneficiarios de un programa conservan los ingresos ganados.

Inhabilitación: una medida adoptada por un oficial para excluir a un contratista de una contratación del USG y una contratación aprobada por el USG durante un período especificado razonable; por lo tanto, un contratista excluido está “inhabilitado”.

Involucramiento substancial: el derecho que tiene el USG de hacer aportes a un proyecto de asistencia financiado por medio de un **Acuerdo de Cooperación**. Este derecho suele incluir la capacidad de aprobar planes de trabajo, presupuestos, personal clave, planes de evaluación y seguimiento y subbeneficiarios. El Acuerdo de Cooperación especifica las áreas de involucramiento substancial.

IVA: impuesto al valor agregado, que se aplica a la compra de bienes y servicios, similar al impuesto a las ventas en EE. UU.

K

Ley Fly America (Vuele en aerolíneas estadounidenses): una regulación que se aplica a todos los viajes financiados por el USG y exige el uso de líneas áreas de bandera estadounidense, con algunas excepciones.

Límite de microcompras: el monto que establece su organización por debajo del cual se puede simplificar el proceso de adquisiciones. Por ejemplo, si su límite de microcompras es de USD 1000, se le puede

exigir un mínimo de tres propuestas en productos que superen dicho monto, pero no en los de valor igual o inferior al monto estipulado.

Lista de partes excluidas: una base de datos de individuos y organizaciones que no son elegibles para recibir financiamiento de la USAID o cualquier agencia del USG. Los beneficiarios son responsables de utilizar esta base de datos en línea para consultar sobre los proveedores, consultores y solicitantes antes de realizar compras o tomar decisiones de contratación (http://www.epls.gov). Otras fuentes en línea para verificar la elegibilidad incluyen la Lista Consolidada de las Naciones Unidas (http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml) y la Lista de Ciudadanos Designados del Ministerio de Hacienda de EE. UU. (http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/).

M

Marca: una representación visual de un producto o servicio, como un logotipo o gráfico que es fácilmente reconocible. Es la "firma" de un proyecto.

M&E: Evaluación y Seguimiento, el proceso de recolectar y analizar datos e información con el fin de identificar y medir el impacto de un proyecto.

M&IE: Gastos Incidentales y de Comidas; gastos en los que se incurre durante el viaje, como desayuno, almuerzo, cena, propinas por servicios, lavandería, artículos de tocador, etc.

Marcado: la aplicación de identidades gráficas o logotipos en los materiales del programa o la señalización del proyecto para reconocer a los colaboradores de forma visible; identifica a las organizaciones que apoyan el proyecto.

Marketing: los procesos y actividades que contribuyen a la imagen pública de una organización, que, cuando se desarrollan eficazmente y se afianzan gracias al buen trabajo del personal, logran captar la confianza de los beneficiarios, donantes y líderes locales. Consulte también **Comunicación**.

Misión: el organismo representante de la USAID en un país que recibe la asistencia de la USAID.

Modificación: cambios solicitados durante la vigencia de una adjudicación, tales como obligaciones adicionales, alteraciones al programa y cambios en el **personal clave**, que requieren aprobación.

Monto comprometido u obligación: el monto que la USAID ha destinado al programa. No hay ninguna garantía de que la USAID reembolse al beneficiario aquellos gastos que superen el monto comprometido. Consulte también **Monto de la adjudicación**.

Monto de la adjudicación (o Adjudicación): el monto total estimado para los gastos correspondientes al período de vigencia del proyecto. Consulte también **Costo estimado total.**

MOU: memorándum de entendimiento, un documento que se puede usar como confirmación de los términos acordados si no se ha celebrado un contrato formal que registre el acuerdo oral. Además, también puede establecer los principios básicos y las pautas que regirán el trabajo conjunto de las partes para lograr sus objetivos. Este documento no se debe usar si existe transferencia de fondos.

N

NICRA: Tasa de Costo Indirecto Negociado, una tasa negociada de manera individual entre una organización y la USAID para cubrir costos indirectos. (Para obtener más información acerca de **costos indirectos** y la **NICRA**, consulte la *Guía de las mejores prácticas para costos indirectos* de la USAID en http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf).

Número DUNS: un número único de nueve caracteres asignado a todas las empresas, que se exige para hacer negocios con el Gobierno de Estados Unidos para contratos o donaciones (consulte http://fedgov.dnb.com/webform).

O

Objetivo: un número estimado de beneficiarios que un programa espera alcanzar para un **indicador** particular dentro de un período definido de tiempo.

Obsequio: toda gratificación, favor, descuento, entretenimiento, hospitalidad, préstamo, gracia o cualquier otro artículo que tenga un valor monetario. También incluye servicios, como obsequios de capacitación, transporte, viajes locales, alojamiento y comidas, ya sea que se los proporcione en especie, a través de la compra de un ticket, por pago anticipado, o reembolso después de haber incurrido en el gasto.

Observación: la respuesta a un objetivo de la auditoría que está respaldada por evidencia suficiente, competente y relevante.

ONG: organización no gubernamental.

Origen: donde se fabricó o cultivó un artículo originalmente. Consulte también **Fuente**.

OVC: Huérfanos y otros Niños Vulnerables.

P

Paquete de auditoría: un paquete de formularios e información que incluye las observaciones de una auditoría y un plan de medidas correctivas para solucionar el problema planteado en cada observación del informe del auditor.

Personal clave: se refiere a cargos del proyecto y a las personas que cubren los cargos específicos. Por lo general, los cargos identificados en un Acuerdo de Cooperación como personal clave son aquellos puestos de liderazgo considerados esenciales para la implementación exitosa del proyecto total.

Plan de acción: una serie específica de pasos que describen qué se necesita hacer, cómo, cuándo y por quiénes para lograr uno o más objetivos. Los planes de acción escritos se pueden usar a nivel de la organización, del proyecto o de la actividad.

Plan de trabajo: un documento que detalla las actividades planificadas, los recursos asociados y los objetivos del programa.

Planificación estratégica: un proceso de la organización para determinar su dirección o estrategia, y tomar decisiones relacionadas para aplicar la estrategia. De acuerdo a una adaptación de la *Guía de campo para la facilitación y planificación estratégica sin fines de lucro,* "Dicho simplemente, la planificación estratégica determina hacia dónde se dirige una organización durante el año siguiente o más, cómo llegará allí y cómo sabrá si llegó o no".

Políticas de RR. HH.: un conjunto de normas, valores o principios orientadores que definen cómo una organización aborda temas relacionados con los recursos humanos. **Las políticas de recursos** humanos deben reflejar una práctica coherente, estar establecidas por escrito, comunicarse a toda la organización, y revisarse y modificarse de forma periódica para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Primer receptor: el beneficiario o receptor del financiamiento del USG que recibe los fondos directamente y es, en última instancia, responsable de la correcta finalización de cada ciclo de informes y el logro de los objetivos del programa.

Principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP): un marco estándar de pautas para informes contables y financieros. Incluye los estándares, las convenciones y las reglas que los contadores aplican al registrar y resumir las transacciones, así como al preparar las declaraciones financieras. Muchos países usan las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, http://en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards), establecidas y conservadas por la Junta de Estándares Internacionales de Contabilidad (http://en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board), que ofrece, además, un marco de normas contables e informes financieros.

Producto básico: cualquier artículo que se pueda comprar o vender, por lo general un producto o materia prima (madera, trigo, café, metales, etc.).

Promoción: cualquier tipo de táctica que no sean anuncios publicitarios (p. ej., eventos especiales, afiches, camisetas, folletos) utilizada por quien opera en el mercado (p. ej., una ONG) para aumentar el conocimiento de un producto, servicio o idea entre públicos específicos a los que se apunta.

Promoción de marca: el proceso de desarrollar una identidad para un producto o un servicio mediante imágenes y palabras con el fin de provocar una respuesta emocional positiva en los beneficiarios, que es influida por las interacciones de estos con la implementación de la marca (promoción, servicio al cliente, otros clientes, etc.). Consulte también **Marcado**.

Provisiones estándar obligatorias: el conjunto de normas y regulaciones que deben seguir los beneficiarios de los fondos de la USAID. (Para obtener más información, ingrese en http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf.).

Q

QPR: informe de desempeño trimestral.

R

Recaudación de fondos: el proceso de solicitar y recaudar contribuciones (dinero u otros recursos) mediante el pedido de donaciones a individuos, empresas, fundaciones benéficas o agencias gubernamentales.

Recursos humanos: hace referencia a cómo los empelados son dirigidos por las organizaciones, o al departamento de personal encargado de dicha función.

Reformulación presupuestaria: traslado de fondos entre categorías de presupuestos por encima de un determinado límite establecido por la USAID.

Relaciones externas: hace referencia a las iniciativas de una organización para mejorar las comunicaciones, fomentar las relaciones y propiciar la comprensión y el apoyo del público para la organización y su trabajo.

RFA: pedido de solicitudes, un mecanismo para **Donaciones** o **Acuerdos de Cooperación**, lo que significa que la USAID anticipa el financiamiento de actividades con supervisión limitada. El RFA es el medio más común de pedir solicitudes de las ONG.

RFP: pedido de propuestas, un mecanismo para contratos. Los contratos pueden adjudicarse a cualquier tipo de organización, aunque frecuentemente se usan para organizaciones con fines de lucro.

S

SAPR: informe de desempeño semestral (a veces pronunciado "saper"), un informe que se debe presentar a los seis meses de iniciada la implementación de un **plan de trabajo** anual de una organización que brinda información actualizada al USG sobre el progreso del proyecto. Consulte también **APR**.

SIDA: Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, la enfermedad que surge como consecuencia de la incapacidad del organismo para combatir infecciones.

SF-1034: Formulario Estándar-1034, Vale público para compras y servicios que no sean personales; se utiliza para solicitar fondos y liquidar los anticipos para una Donación o Acuerdo de Cooperación

SF-1408: Formulario Estándar-1408, Encuesta previa a la adjudicación sobre el sistema contable del posible contratista, usado para analizar la idoneidad del sistema de contabilidad de una organización.

SF-1420: Formulario Estándar-1420, Hoja de datos biográficos del empleado contratista, usado durante el proceso de contratación para recabar información relevante, que incluye antecedentes salariales.

SF-270: Formulario Estándar-270, Solicitud de anticipo; se utiliza para solicitar fondos para una Donación o Acuerdo de Cooperación.

SF-424: Formulario Estándar-424, Garantía de cumplimiento, usado por las organizaciones para garantizar a la USAID que cumplirán las normas y los requisitos necesarios y que están en condiciones de llevar a cabo sus programas con éxito.

SF-425: Formulario Estándar-425, Informe financiero federal, utilizado para preparar informes financieros para una Donación o Acuerdo de Cooperación.

Sistema de contabilidad a base de efectivo: un método de teneduría de libros que registra eventos financieros basados en los flujos de caja y la posición de caja. Se registran los ingresos al recibir el efectivo y se reconocen los gastos al realizarse pagos en efectivo. En este sistema de contabilidad, los ingresos y los gastos también se denominan recibos de dinero en efectivo y pagos en efectivo. El método contable a base de efectivo no reconoce promesas de pago ni expectativas de recibir dinero o servicios en el futuro, como por ejemplo, cuentas por pagar, cuentas por cobrar o gastos prepagos o devengados. Este sistema es más sencillo para organizaciones e individuos que no registran cifras importantes en estas transacciones, o cuando el lapso entre el inicio de la transacción y el flujo de caja es muy breve. Consulte también **Sistema de contabilidad en base a costos devengados**.

Sistema de contabilidad en base a costos devengados: un método de contabilidad que registra los eventos financieros según la actividad económica, en lugar de basarse en la actividad financiera. Según este tipo de contabilidad, los ingresos se registran cuando se obtienen y se liquidan, independientemente de la fecha en que se reciba el pago real. Consulte también **Sistema de contabilidad a base de efectivo**.

SOW Alcance (o Declaración) del trabajo, también llamado Términos de Referencia (TOR).

Subbeneficiario: una organización que recibe asistencia financiera para llevar a cabo una actividad o un programa de un beneficiario principal (u otro subbeneficiario). Consulte también Receptor.

SWOT: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, una herramienta de planificación estratégica que ayuda a una organización a examinarse a sí misma y el entorno externo y futuro en el que opera.

T

TA: asistencia técnica.

Términos de referencia: provisiones que describen el propósito y estructura de un proyecto, por lo general, creadas durante las primeras etapas de la gestión del proyecto. Consulte también **Alcance del trabajo**.

U

USAID: la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, una agencia independiente del USG que apoya el crecimiento económico equitativo y a largo plazo y promueve los objetivos de la política exterior de los EE. UU.

USG: Gobierno de Estados Unidos.

V

Vehículo: "Vehículos autopropulsados con capacidad para transportar pasajeros, como por ejemplo, camiones, automóviles y autobuses de pasajeros, motocicletas, motonetas, bicicletas motorizadas y vehículos utilitarios" (22 Código de Regulaciones Federales 228.13 [b]).

Viático: el monto máximo de dinero que el USG le puede reembolsar a un individuo por día para cubrir alojamiento y comidas, así como gastos incidentales, cuando viaja en nombre de un proyecto.

VIH/SIDA: VIH, Virus de Inmunodeficiencia Humana, un virus que puede infectar a las personas y destruir su sistema inmunológico, el mecanismo del cuerpo para combatir infecciones.

Anexo II

Anexo II

Provisiones Estándar Comunes a la USAID

Las provisiones estándar son una serie de leyes, regulaciones y requisitos que se aplican a entidades que reciben el financiamiento federal de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). Aunque son "estándar", las provisiones reales que figuran en su Acuerdo de Cooperación pueden variar según los siguientes criterios:

- Las organizaciones estadounidenses y las no estadounidenses tienen provisiones estándar diferentes y algunas en común.
- Ciertas provisiones estándar deben estar incluidas en todos los Acuerdos de Cooperación ("provisiones estándar obligatorias"), mientras que otras sólo están incluidas si son pertinentes para el programa específico ("requeridas en tanto sean provisiones estándar aplicables").

Algunas provisiones estándar proporcionan avisos informativos al beneficiario, mientras que otras exigen al beneficiario tomar medidas específicas.

La lista siguiente no es una lista completa de todas las provisiones estándar que puede encontrar en su adjudicación. No obstante, incluye temas importantes que pueden afectar su adjudicación, especialmente aquellos temas que requieren de su accionar para cumplir las normas.

Referencias

Se aplica a organizaciones no estadounidenses

Se aplica a organizaciones estadounidenses

Contabilidad, Auditoria y Registros

Resume los requisitos para conservar registros y realizar la auditoría anual para beneficiarios y subbeneficiarios establecidos fuera de EE. UU.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios
- *Acción requerida:*
  - Conserve los registros durante los tres años posteriores al final de la adjudicación.
  - Realice **auditorias anuales** cuando se cumplan ciertos criterios.
  - Presente informes sobre las conclusiones de las auditorías.
  - Realice el seguimiento del desempeño financiero de subadjudicaciones.

Costos Permitidos

Define el concepto de costos permitidos y explica la responsabilidad de su organización para garantizar que los costos sean permitidos.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Enmienda

Describe el proceso de enmendar el Acuerdo de Cooperación. (Consulte **Modificaciones a su acuerdo**).

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Aplicabilidad de 22 CFR 226

Aplica todas las regulaciones conforme a 22 CFR 226 al beneficiario y subbeneficiarios de la adjudicación. (Consulte **Requisitos de los Subbeneficiarios**).

- *Se aplica a:* beneficiarios establecidos en EE. UU.
- *Acciones requeridas:* asegúrese de que los subbeneficiarios tengan una copia de las provisiones estándar. Las ONG que están establecidas fuera de EE. UU. deben recibir provisiones estándar que sean pertinentes a dichas ONG.

Condones

Establece que la información sobre condones suministrada bajo esta adjudicación debe ser médicamente correcta y coincidir con la información que figura en la hoja informativa sobre condones (http://www.usaid. gov/our_work/global_health/aids/TechAreas/prevention/condomfactsheet.html) disponible en el sitio web de la USAID.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Conversión de Dólares Estadounidenses a Moneda Local

Estipula que el jefe de grupo de su organización en el país respectivo debe consultar a la Misión de la USAID respecto del proceso para convertir dólares a la moneda local.

- *Se aplica a:* beneficiarios establecidos en EE. UU.
- *Acciones requeridas:* consulte con la misión en el país respectivo.

Costo Compartido (Fondos de Contrapartida)

Define las normas y requisitos de **costo compartido y fondos de contrapartida**.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios con un requisito de costo compartido o fondo de contrapartida definido en el cronograma de la adjudicación.
- *Acciones requeridas:* documente y elabore informes sobre la contribución de costo compartido de su organización.

Inhabilitación, Suspensión, y Otros Temas Relacionados con la Responsabilidad

Establece que usted acepta notificar al Oficial de Convenios (AO) de inmediato si se entera de que su organización o cualquiera de sus oficiales principales no están calificados para recibir fondos del Gobierno de Estados Unidos (USG), lo que puede ocurrir cuando se declara a alguien culpable de un delito. También proporciona una cláusula que debe incluir en sus subacuerdos y contratos.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Conflictos

Proporciona un proceso para resolver conflictos relativos a esta adjudicación.

- *Se aplica a:* beneficiarios establecidos fuera de EE. UU.

Lugar de Trabajo Libre de Drogas

Describe los requisitos de una política para un lugar de trabajo libre de drogas que se debe implementar dentro de los 30 días de entrada en vigencia de la adjudicación.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios
- *Acciones requeridas:* distribuya una política para un lugar de trabajo libre de drogas a los empleados que participarán en el programa financiado por el gobierno federal dentro de los 30 días a partir del inicio de la adjudicación.

Protección Equitativa de Leyes para Organizaciones de Base Comunitaria y Religiosas sin Fines de Lucro

Estipula que los beneficiarios de su programa no deben ser discriminados en función de sus creencias religiosas. También establece que las organizaciones religiosas sin fines de lucro deben separar sus actividades religiosas de las actividades correspondientes a esta adjudicación, ya sea en el tiempo o el lugar. Por último, estipula que si la organización que recibe financiamiento a través de esta adjudicación realiza acuerdos, no debe discriminar a posibles subbeneficiarios en función de su carácter o afiliación religiosa.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Implementación de la Orden Ejecutiva (E.O.) 13224 – Decreto Ejecutivo Sobre Financiamiento al Terrorismo

Les recuerda a los beneficiarios que está prohibido el financiamiento a organizaciones e individuos asociados con el terrorismo.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios
- Acciones requeridas: debe verificar la Lista de Partes Excluidas para asegurarse de que sus subbeneficiarios, proveedores y contratistas no sean inelegibles para recibir los fondos del USG. (Consulte **Proveedores Inelegibles y la Lista de Partes Excluidas**).

Transportes y Viajes Aéreos Internacionales

Establece las normas concernientes **a viajes aéreos internacionales** financiados por su acuerdo.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Compras Locales

Describe las circunstancias en las que **se permiten las** compras locales.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Uso de Mareas Durante Asistencia Técnica Financiada por la USAID

Describe los **requisitos de marca y promoción de marca** de los programas financiados por la USAID.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Tasa de Costo Indirecto Negociado (NICRA)

Las provisiones en esta sección varían de una organización a otra, dependiendo de si contaba con una NICRA predeterminada o provisional o no al momento de la adjudicación de su Acuerdo de Cooperación. Existen importantes medidas de seguimiento que se deben tomar y que se describen en detalle en la **sección** NICRA de este documento.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios que desean aplicar una NICRA
- *Acciones requeridas:* después de la finalización de su auditoría anual, los socios con una NICRA provisional deberán proponer una NICRA definitiva a su Oficial de Convenios.

No Discriminación

Ningún ciudadano estadounidense puede ser discriminado en función de su raza, color, nacionalidad, edad, discapacidad o sexo. Esto sólo se aplica principalmente a los socios del PNI si planean seleccionar y contratar personal para cargos financiados por su adjudicación en los Estados Unidos.

- *Se aplica a:* beneficiarios establecidos en EE. UU.

No Responsabilidad

Si enfrenta una demanda o es llevado a juicio por algo que ocurrió en la ejecución de su programa, el USG no asumirá ninguna responsabilidad.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Avisos

Describe el proceso oficial para la comunicación entre su organización y la USAID. Este proceso se aplica a los avisos formales principales, no a las comunicaciones cotidianas.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Envío de Productos por Vía Marítima

Establece que, si planea enviar productos al país en el que está trabajando por vía marítima, debe enviar al menos la mitad del cargamento en embarcaciones comerciales de bandera estadounidense de propiedad privada. También se describe un proceso para solicitar excepciones, si el envío por medio de una embarcación de bandera estadounidense no es una opción viable.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios
- *Acción requerida:* debe enviar copias de los conocimientos de embarque marítimo a las oficinas del USG especificadas en la USAID y el Departamento de Transporte de EE. UU.

Aprobación de la OMB Según Ley de Simplificación de Trámites Administrativos (Paperwork Reduction Act)

- *Se aplica a:* beneficiarios establecidos en EE. UU.

Organizaciones Elegibles (Fondos para VIH/SIDA)

Esta provisión establece que a las organizaciones elegibles para recibir fondos no se les puede exigir que apoyen o participen en un abordaje multisectorial, o que apoyen o utilicen un método de prevención o tratamiento al que se opongan moralmente.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Organizaciones Elegibles (Tráfico de Personas/Prostitución)

Esta provisión estipula que los fondos de este acuerdo no se pueden utilizar para promover, apoyar ni defender la legalización o la práctica de la prostitución. No obstante, eso no significa que las prostitutas sean inelegibles para recibir los servicios que usted esté ofreciendo, siempre y cuando dichos servicios no sean promover o apoyar la prostitución. Una provisión similar denominada “Prohibición sobre el uso de fondos federales para promover, apoyar o defender la legalización o la práctica de la prostitución” también puede aparecer en su acuerdo, y refuerza esta política.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Capacitación de Participantes

Esta provisión proporciona la normativa que se debe cumplir si su programa incluye la capacitación de personas no estadounidenses fuera de su propio país. Esto incluye capacitar a cualquier miembro del personal no estadounidense en los EE. UU., o en otro país, o si capacita a ciudadanos de otro país en el país donde está implementando el programa. Esta normativa se detalla en la **sección** Capacitación de participantes.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Pagos

Las ONG no estadounidenses tienen tres provisiones distintas sobre temas de pago: 1) Anticipos de pago y reembolsos, 2) Pago - Anticipos, y 3) Pago - Reembolsos. Estas provisiones disponen lo siguiente: 1) Los procesos para **solicitar y desembolsar fondos del USG**, 2) Qué sucede si hay **fondos remanentes al finalizar la adjudicación**, y 3) Que la USAID se reserva el derecho de solicitarle que reembolse cualquier monto que no se haya gastado de acuerdo a los términos y condiciones de la adjudicación (es decir, costos no permitidos conforme a las regulaciones enunciadas en la sección **Adquisiciones** de esta guía). Tenga en cuenta que el proceso descrito en estas provisiones requiere el uso del **Formulario Estándar-1034** para solicitar anticipos y presentar informes sobre la liquidación de fondos. No obstante, la Oficina de Gestión Financiera de la USAID les ha solicitado a los socios del PNI que utilicen, en cambio, el **Formulario Estándar-270** para solicitar fondos (tanto anticipos como reembolsos) y el **Formulario Estándar-269** A para presentar informes del estado de los fondos.

- *Se aplica a:* beneficiarios establecidos fuera de EE. UU.

Adquisiciones de Bienes y Servicios

Detalla los estándares mínimos que se deben incluir en las políticas de adquisiciones de una organización. (Consulte **Estándares de las políticas de adquisiciones**).

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Prohibición de Asistencia a Traficantes de Drogas

Esta provisión sólo se aplica a ciertos países, tal como se define en el Sistema de Directrices Automático (ADS) de la USAID, Capítulo 206 (http://www.usaid.gov/policy/ads/200/206.pdf). Actualmente, sólo se aplica a tres países que participan en el Plan Presidencial de Emergencia para la Ayuda contra el SIDA (PEPFAR): Haití, Vietnam y Nigeria. Las organizaciones que operan en dichos países deben seguir un procedimiento especial para obtener la aprobación de los subbeneficiarios y deben incluir una cláusula especial en sus subadjudicaciones.

- *Se aplica a:* beneficiarios que operan en Haití, Vietnam o Nigeria

Avisos Públicos

Esta provisión le recomienda notificar al público sobre su trabajo y le solicita que incluya un informe en los comunicados de prensa relacionados con el proyecto financiado por la USAID. Además, deberá proporcionarles al Representante Técnico del Oficial de Convenios/ Representante Técnico del Oficial de Contratos (AOTR/COTR) y a la oficina de asuntos públicos de la USAID copias de los comunicados de prensa relacionados con el proyecto financiado por la USAID con la mayor anticipación posible. (Consulte **Marcado y promoción de marca**).

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Publicaciones y Comunicaciones de Prensa

Se debe enviar una copia de todas las publicaciones que surjan de su trabajo financiado por la USAID a la dirección especificada, con el formato especificado. Esta provisión también aclara el tema de derechos de autor de estos materiales.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios
- *Acción requerida:* las copias de las publicaciones deben ser enviadas a la dirección indicada en su Acuerdo Cooperativo.

Regulaciones que Rigen a Empleados y Normas de Conducta

Esta provisión explica las normas de conducta de los empleados que trabajan en países extranjeros bajo esta adjudicación. Incluye regulaciones que rigen la venta de propiedad personal y que tienen la finalidad de garantizar que no se lucre con la venta de artículos que ingresaron al país sin pagar impuestos.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Presentación del Informe de Impuestos Extranjeros

Exige que presente un informe de impuestos extranjeros que se hayan aplicado y reembolsado a su organización.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios
- *Acción requerida:* debe presentar un informe el 16 de abril de cada año. (Consulte **Presentación del Informe de impuestos extranjeros**).

Revisión del Presupuesto de la Adjudicación

Esta provisión establece que debe obtener la aprobación para una Reformulación presupuestaria, así como para otras modificaciones importantes dentro de su área de competencia.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Estándares de Accesibilidad Para Discapacitados En Proyectos de Construcción

Para proyectos que incluyen una nueva construcción o renovación, la estructura generada debe cumplir o superar los estándares de accesibilidad de EE. UU. para los discapacitados.

- *Se aplica a:* beneficiarios con componentes de construcción o renovación en su programa

Subacuerdos

La provisión sobre subacuerdos difiere en función de si las ONG están establecidas en o fuera de EE. UU.

La provisión en los acuerdos con ONG establecidas en EE. UU. estipula que toda la comunicación con subbeneficiarios y contratistas de la adjudicación debe dirigirse a la USAID a través del beneficiario. Los subbeneficiarios no deberán comunicarse con la USAID directamente por cuestiones relacionadas con esta adjudicación.

La provisión para ONG establecidas fuera de EE. UU. estipula que se debe constatar que los subbeneficiarios no figuren en la Lista de Entes Excluidos y deben ser únicamente organizaciones responsables que posean la capacidad de desempeñarse satisfactoriamente conforme a los términos y condiciones del acuerdo propuesto. Además, esta provisión establece que los subacuerdos deben incluir texto concreto y requisitos obligatorios.

- *Se aplica a:* beneficiarios con subbeneficiarios

Interrupción y Suspensión

Esta provisión proporciona los motivos y el proceso para interrumpir la adjudicación.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Título de Propiedad

Existen cinco provisiones diferentes que figuran en los Acuerdos de Cooperación y están relacionadas con la titularidad, el uso y el cuidado de la propiedad. Las ONG establecidas fuera de EE. UU. pueden ver provisiones que describen las restricciones respecto del uso de la propiedad de la que conservan la titularidad, y el uso y cuidado de la propiedad cuando el título está en manos del USG o el gobierno del país colaborador. Las ONG establecidas en EE. UU. verán una provisión que describe el uso y cuidado de la propiedad cuyo título conserva el gobierno del país colaborador.

Consulte la sección Equipos del capítulo sobre Adquisiciones para obtener más detalles acerca del uso de propiedad comprada bajo esta adjudicación.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Política de la USAID Sobre Discapacidad

Exige la no discriminación a hombres, mujeres o niños con discapacidades en sus programas.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Normas de Elegibilidad de la USAID para Bienes y Servicios

Resume las regulaciones y restricciones en las adquisiciones pertinentes a su adjudicación. Estas regulaciones y restricciones no se aplican a adquisiciones realizadas con fuentes de fondos privados para cumplir requisitos de costo compartido de su adjudicación. (Consulte Adquisiciones).

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios
- *Acción requerida:*
  - Conserve registros que justifiquen ciertas decisiones de adquisición.
  - Consulte la Lista de Partes Excluidas para asegurarse de que los proveedores no sean inelegibles.
  - Incluya en los subacuerdos una sección sobre adquisiciones de USD 5000 o más.

Uso de Valija Diplomática

En algunos casos, la misión en el país respectivo y la Embajada de EE. UU. puede permitirle utilizar el servicio de valija

diplomática para transmitir documentos relacionados con su programa, como el envío de copias impresas de informes firmados. La Embajada de EE. UU. también puede permitirles a sus empleados que envíen y reciban cantidades reducidas de correspondencia personal, que no sean cajas ni revistas. Comuníquese con la misión del país respectivo para corroborar si la Embajada del país en el que está trabajando permite el uso de dicho servicio.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

Actividades de Planificación Demográfica Voluntaria

Existen dos provisiones relativas a la planificación demográfica o familiar. La primera establece que los fondos del USG no pueden utilizarse para abortos ni esterilización involuntaria. La segunda estipula que los fondos del USG no pueden emplearse para forzar a alguien a usar un método de planificación familiar que sea contrario a sus principios morales. Esta provisión contiene más regulaciones detalladas acerca de la planificación familiar que deberá comprender si su programa del PNI, o un programa futuro financiado por el USG que desee emprender, incluye un componente de planificación familiar.

- *Se aplica a:* todos los beneficiarios

www.ngoconnect.net

1825 Connecticut Ave., NW
Washington, D.C. 20009-5721
Tel. 202-884-8000
Fax 202-884-8400

www.fhi360.org