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

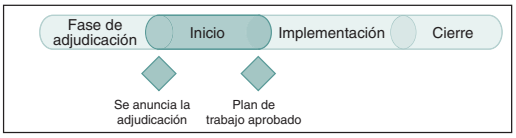
- Comprender qué se debe lograr durante la fase de inicio.
- Conocer los requisitos mínimos de los principales sistemas de gestión.
- Transitar el proceso inicial de la planificación de trabajo.

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.

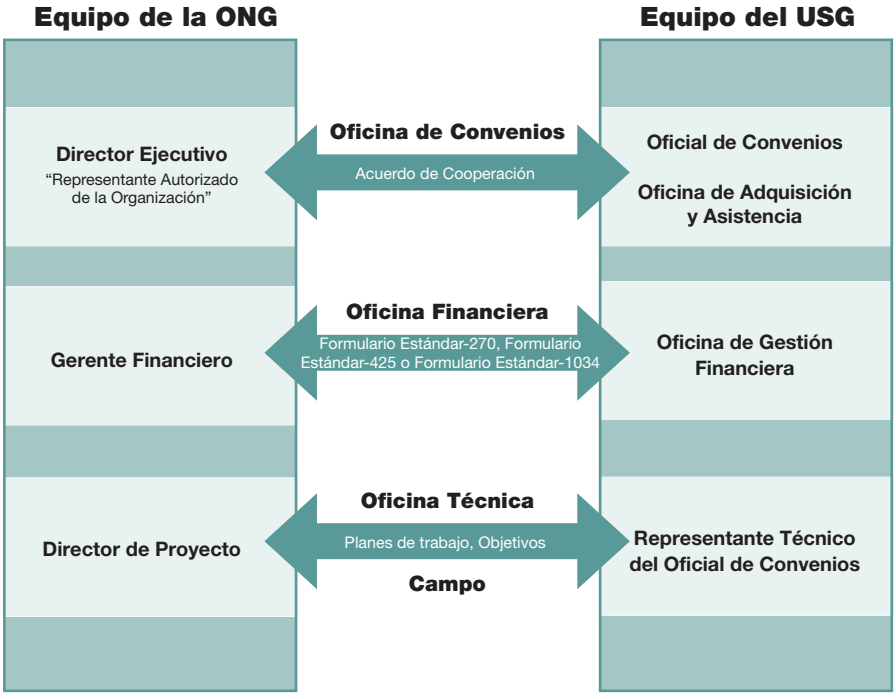
Durante la implementación, los miembros del equipo trabajarán con los funcionarios del gobierno anfitrión a nivel local y nacional, y también con la Misión de la USAID en el país respectivo o con el personal establecido en Washington DC (y en algunos casos, con ambos). Durante la vigencia de su adjudicación,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

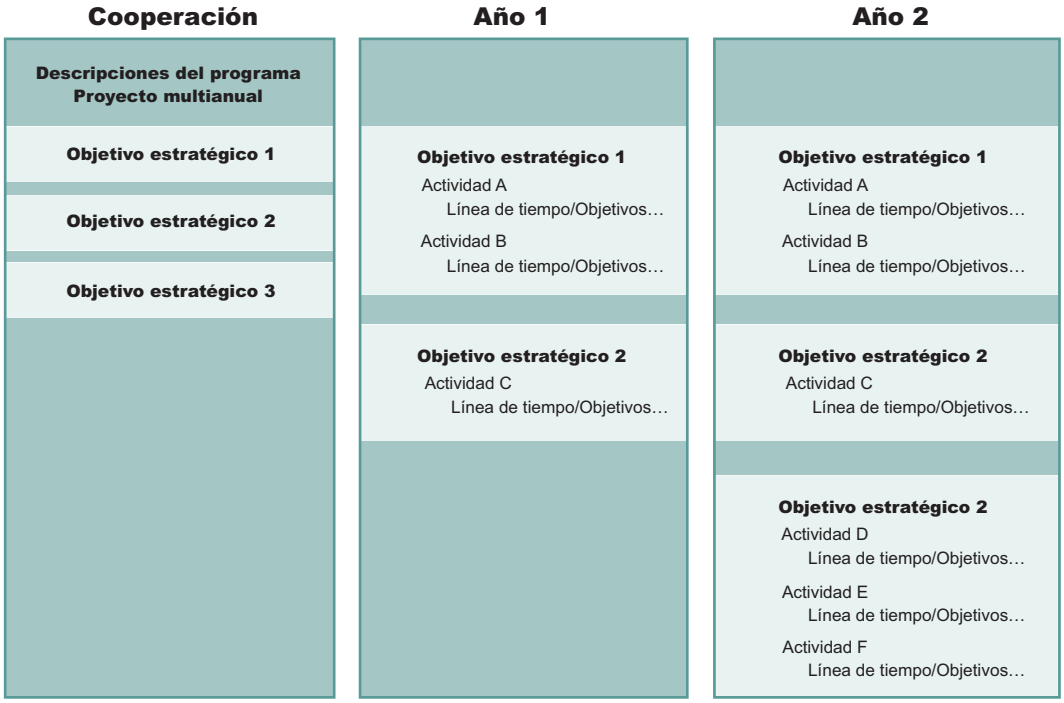


Figura 7: Ejemplo de matriz lógica del plan de trabajo para un programa de microemprendimientos de mujeres en 3, 6, 9 y 12 meses

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 ❑ Volantes ❑ Afiches ❑ Carteles publicitarios ❑ Comunicados de prensa ❑ Sitio web ❑ Presentaciones ❑ Boletines informativos ❑ Eventos ❑ Publicidad en el periódico local ❑ Publicidad en la radio local ❑ Tarjetas de presentación ❑ Correo electrónico ❑ 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

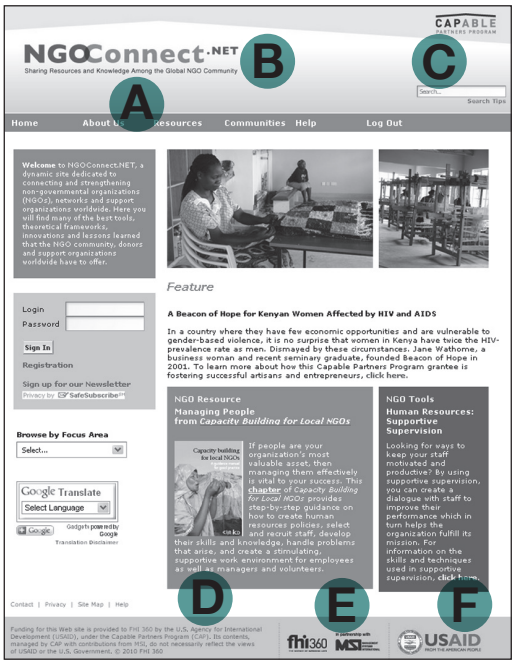
El AO puede solicitar una revisión de preproducción de las comunicaciones públicas y los materiales del programa financiados por la USAID para el cumplimiento del plan de marcado aprobado. Comuníquese con su AOTR antes de imprimir para preguntarle si la USAID desearía revisar el producto final.

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